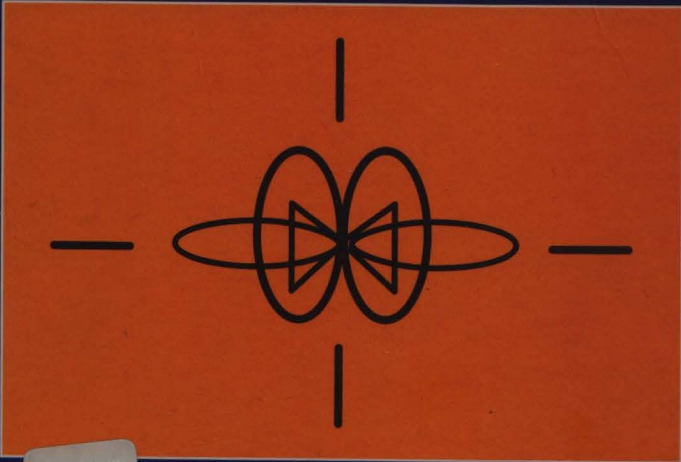


Michael J. Gelb

DÜŞÜNMENİN TAM ZAMANI!



ARION
YAYINEVİ

Michael J. Gelb

Düşünmenin Tam Zamanı



Michael J. Gelb

Düşünmenin Tam Zamanı

Çeviren
Taylan Bilgiç

ARION
YAYINEVİ

ARION YAYINEVİ

Kasım 2002 (1. Basım - İstanbul)

"Bu çevirinin tüm yayın hakları ARION YAYINEVİ Ltd. Şti. ne aittir."

© Michael J. Gelb. 1995

Kitabın Orijinal Adı: Thinking for a Change

Yazarı : Michael J. Gelb

Yayına Hazırlayan : Haluk Şenay

Çeviren : Taylan Bilgiç

Dizgi : Burhan Maden

Baskı : Doyuran Matbaası

Cilt : Yıldız Mücellit

Adres : Binbirdirek Mah. Peykhane Sk.

Sipahi Han No: 29 Sultanahmet/İst.

Yazışma Adresi : PK: 395 34433-Sirkeci/İstanbul-TR

Faks : (0 212) 512 79 73

<http://www.arionyay.com.tr>

ISBN - 975-571-069-8

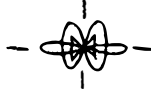
John Godolphin Bennett'in anısı ve yaşıyan mirasına...

İÇİNDEKİLER

Teşekkür	9
Önsöz	11
Giriş: Nehire Adım Atın...	15
- Kurumlar Belirleyicidir	16
- Hun Lideri Atilla Bir Gün...	20
- Üç Beyin, İki Akıl	22
- Değerlendirme	26
1. BÖLÜM:	
Sinverjent Düşünce, Akıl Haritalama ve Sorun Çözme	31
1. SİNVERJENT DÜŞÜNCE	33
- Uyumsuzluk ile Dans	35
- Yarı Boş ve Yarı Dolu: Sinverjent iyimserlik	41
- Sinverjent Beyin: Aklınızı Başınıza Toplamak	43
- Dehanın Modellenmesi	46
- Yaşamınızı Dengeleyin	61
2. AKIL HARİTALAMA:	
AKLIN KENDİNİ ÖRGÜTLEYEN DOĞASI	87
- Olumlu Bir Geribildirim Döngüsü Yaratın	88
- Özetin Ötesinde	88
- Akıl Haritalama: Gelişmenin Akımları	90
- Akıl Haritalamanın Unsurları	95
- Akıl Haritalama Hakkında En Çok Sorulan	
Yirmi Soru ve Yanıtlar	102
- Beyninizi Uyandırın!	140
3. SORUN MU VAR? SİNVERJENT ÇÖZÜMLER	143
- Giriş: Aklınız Başındayken	143
- Hazırlık: Tehlike! Etkisi	146
- Üretim: Gerçek Dehalar Üretir	158

- Kuluçka: Üzerinde Yatın	177
- Değerlendirme: Balığı Tutmak	180
- Uygulama: Öyle Yapın	185
- Başarının En Büyük Sırrı	188
2. BÖLÜM:	
Liderlik İçin Sinverjent İletişim ve Sunum	191
4. SİNVERJENT İLETİŞİM	193
- Düşünmek Bağlantı Kurmaktır: İnsanlar Hakkında İki Önemli Gerçek	194
- Herkes Kendi Tarzında Danseder	197
- Sonsuz Adımlı Dans	198
- Tarz Esnekliği	200
- Sinverjent Dinleme Sanatı	204
- Empati ve Etki Paradoksu	210
- Daha İyi İletişim İçin Akıl Haritalama	213
- Büyük İletişimcilerin Özellikleri	221
5. YÜKSEK PERFORMANSLI SUNUMLAR	237
- Sinverjent Konuşun	237
- Mesajınızı Hedefleyin	242
- Basit Olsun, Hatip!	246
- Sahneyi Hazırlayın	247
- Akıl Haritaları Kullanın	251
- Korkunuzla Dost Olun	256
- Konuşmadan Önce Isının ve Gerinin	258
- Açık Bir Beden Dili Geliştirin	262
- ÖYİĞİS Yaklaşımı: Hepsini Bir Araya Getirin	272
- ÖYİĞİS'in Gücü	280
SONUÇ: Aydınlanmadan Sonra, Biraz Daha Çamaşır	283

Teşekkür



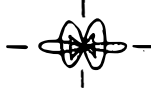
“*Düşünmenin Tam Zamanı!*”nın fikir ve yöntemleri; dünyanın her yerinde kurumlardaki olumlu değişimin yaratıcı şampiyonları tarafından, gerçek dünyada uygulandı, sınandı ve rafineleştirildi. Bu çalışmayı destekleyen herkese minnettarım; özellikle de Delano Lewis, Jim D'Agostino, Marv Damsma, Ed Bassett, Bob Dahut, Dr. Madhu Jayawant, Doug Durand, Gerry Kuttas, Linda Schultz, Jim Macarthur, Joanne Lesko, Dr. Tom Jenkins, Sven ve Christer Salen, Chris Morris, Pierre Carlo Faloti, Joseph Rende ve Bob Caldwell'e teşekkür ediyorum.

Modern Medici'lere, Ekselansları Prens 2. Hans-Adam'a, Prens Phillipp ve Prenses Isabelle Von Und Zu Liechtenstein'e çok özel teşekkürler.

Ayrıca, başkalarına da müteşekkirim: Parlak temsilcim Muriel Nellis ve çalışanları Jane Roberts ve Karen Gerwin'e, beni Muriel'le tanıştırdığı için Connie Zwig'e, büromdaki işleri yürütüp yazmaya yoğunlaşmamı sağlayan Charlene Smith ve Kristen Berry'e, sinverjent düşüncenin önemini kavrayışıyla Peter Guzzardi'ye; yorumları, destekleri ve şevkleri için yayınevindeki editörüm Shaye Areheart ve yardımcısı Heather Julius'a; taslak üzerindeki nazik eleştirileri için Cathy Raines, Dr. Marvin Hyett, Lana Israel, Dr. Barbara Bird ve Dr. Rudy Bauer'e; ruhsal okumayı tanıtmadaki yorulmazlığıyla Vanda North'a.

Tony Buzan'a çok özel bir teşekkürü borç biliyorum; bu kitap senin dehan, enerjin ve dostluğuna bir övgü. Nusa Maal Gelb; güzel desenlerin, yaratıcı işbirliğin ve tanıdığım en büyük lütuf olan sevgin için...

ÖNSÖZ



Oniki yaşımdayken, boyum pek kısaydı. Bir cuma gecesi, ailemin bağlı olduğu küçük sinagogdaki toplantı sırasında cemaat, Yahudiliğin en kutsal duası olan Sh'ma'yı okumak için ayağa kalktı. Oldukça rahatsız edici bir biçimde, Bay Shaffer'in koluyla göz hizasındaydım; yüzümün beş-on santim ötesinde, toplama kampından kalma, etine kazınmış numaralar durmaktaydı.

Titreyerek başımı kaldırdım ve yüzüne baktım. Gözleri, şefkatli bir ışık saçıyor gibiydi. Cehennemden kurtulmuş ve cenneti cisimleştirmişti.

Savaş sonrasının, özellikle de Yahudi kökenli birçok çocuğu gibi, Soykırım hiç aklımdan çıkmadı. Böylesi bir canavarlık nasıl gerçek olabilirdi? Tekrar etmesi önlenebilecek miydi? Soykırım'ın gölgesinde yaşam nasıl anlamlı olabilirdi?

İki yıl sonra, Viktor Frankl'ın *İnsanın Anlam Arayışı*'nı okudum. Avusturyalı bir psikiyatrist olan Frankl, toplama kampına kapatılmış ve orada, diğerleriyle birlikte, tahmin bile edilemeyecek kadar alçaltıcı koşullar altında yaşamıştı. Frankl, neredeyse mucizevi bir biçimde, onu tutsak edenlerin özgürlüğünü elinden aldıklarını, ama içsel özgürlüğüne dokunamadıklarını keşfetti. Böylece, kişinin yaşamını o içsel özgürlük etrafında örgütlemesine dayanan, logoterapi adında bir psikoterapi sistemi yarattı.

Frankl'ın çalışması, bana umut ve ilham verdi. Akıl ve ruhun dinamiğini kavrama yolculuğuna böyle çıktım.

Yüksek okula girdiğimde, Vietnam Savaşı'na karşı protestolar zirveye ulaşmış ve ırk ayrımcılığı sorunları patlamıştı. Polisin, isyan benzeri bir olayı bastırmak için geldiğini ve okul koridorlarına sinen gözyaşartıcı gaz kokusunu hatırlıyorum. Dünya, iki zıt kampa bölünmüş gibiydi. Liberali ve muhafazakârıyla, her iki taraftaki insanlar da nadiren düşünmekteydi. Olaylara otomatik ve duygusal tepkiler gösteriyor, daha sonra ise konularını savunmak için akıllarını kullanıyorlardı. Birçok dünya sorununun çözümünün, insan aklının doğasını daha iyi kavramak ve dünyayı nasıl daha kesin, koşulsuz ve dengeli bir tarzda görülebileceğini keşfetmekte yattığını düşündüm.

Kolejde psikoloji alanını seçtim; ancak profesörlerimin akademik bilgisi ile davranışları arasında rahatsız edici bir uçurum keşfettim. Kralı çıplak görmek gibi bir şeydi bu. Sözsüz iletişim alanında "uluslararası uzman" olarak lanse edilen bir profesör, ders anlatırken sürekli ellerini kıvrıp büküyordu; ben ise bu arada oturmuş, "*Bu sahnede bir yanlışlık var ama ne?*" diye düşünüyordum.

Daha içten bilgi kaynakları bulma umuduyla, "dediğini yapan" öğretmenler aradım. Şu meşhur "gerçek arayışı" içinde, dünyayı dolaştım ve bir dizi gelenekten ustalarla çalıştım. Meditasyon yaptım, oruç tuttum ve dünyanın büyük dinlerinin bilgece öğretilerine gömüldüm.

Zamanla, kendi koşullanmış, tepkici algılama ve düşünme alışkanlıklarına dair, acı veren ama giderek de özgürleştiren bir kavrayış geliştirdim. Sık sık, sıradışı algısal berraklık ve ruhsal uyum durumları yaşıyordum.

Yine de, bu istisnai durumların, istisnai koşullara bağlı olduğunu keşfettim. Gerçek meydan okuma; dağın başında değil

piyasadaydı. Arayışma, ticari ve mesleki yaşamdaki pratik uygulamalara vurgu yaparak devam ettim.

1975'te, İngiltere'de çalışırken, akıl haritalamanın yaratıcısı Tony Buzan ile işbirliğine gittim. Buzan ile birlikte, insan beyninin olağanüstü yeteneklerini nasıl harekete geçireceğimize dair gelişen bir kavrayış üzerine oturan, yeni bir rönesans vizyonunu paylaşıyoruz. 1978'de, liderler için beş günlük bir oturum programı olan Akıl ve Beden Semineri'ni yarattık. Sonraki dört yıl boyunca, programı pek çok gruba ileterek dünyayı gezdik. Bu gruplar arasında bir İngiliz bankası, bir İsveç deniz ticaret şirketi, Afrikalı bir çelik üreticisi, Japon ve Avustralyalı bilgisayar şirketleri ve ABD'li çokuluslu dev firmalar da bulunuyordu. Bu deneyimler; uluslararası çapta bireyler ve kurumların yüz yüze olduğu temel meydan okumalara dair kavrayışlar sağlıyordu.

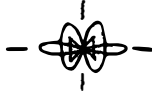
Bu kavrayışları, nerede genelin iyiliği için kullanabilirdim? 1982'de ABD'ye dönerek, başkent Washington'da Yüksek Performanslı Öğrenim Merkezi'ni kurdum. Düşünme, iletişim ve liderlik yeteneklerine en çok ihtiyaç duyulan yerin burası olduğunu ve olmaya devam ettiğini hissediyordum.

O zamandan beri büyük şirketler, profesyonel veya kâr amaçlı gütmeyen kuruluşlar, devlet kurumları, küçük işyerleri ve diğerleriyle çalışıyorum. Çalışmamın büyük bir bölümü, kurumsal kültürleri değiştirmeye ve onların, şiddetli değişimler karşısında daha esnek olmalarına yardımcı olmaya yönelik uzun vadeli çabalara adanmış durumda.

Bu değişimler, fizik, kimya ve beyin araştırmalarından telekomünikasyon, ulaşım ve bilgisayar bilimlerine kadar herşeyi kapsayan bir devrimle paralel ilerliyor; küresel bir "paradigma kayışı"nı yönlendiren ve onun tarafından yönlendirilen evrimsel gelişmeler bunlar. Bu devinimi entropik, mekanistik ikililik veya sistem-yönelimli, kendini örgütleyen, organik bakış açılarından

tanımlayan ve onun toplumsal, kurumsal ve bireysel yaşam üzerindeki etkilerini ele alan pek çok şey yazıldı. Pek çok kişi, değişim rüzgarlarının bir bora şiddetinde estiğinin farkında.

Dünyanın değişen modellerine dair sadece akademik bir kavrayış, pek işe yaramıyor. “*Düşünmenin Tam Zamanı!*”, sizi, dünyanın yeni modelleri hakkında teorik bir kavrayışın ötesine götürmek ve kendiniz, aileniz ve kurumunuz için en yüksek tutkularınızı gerçekleştirmek için, pratikte doğrulanmış araçları keşfetmenizi sağlama isteğimin bir ifadesidir.



GİRİŞ

NEHİRE ADIM ATIN...

Nehrin akışı sürekliidir ve su asla aynı değildir.

Kamo no Chome, Japon şair (1153-1216)

İkibinbeşyüz yıl önce, Yunan filozof Heraklit sormuştu: "Aynı nehirde iki kez yıkanmak mümkün müdür?" Günümüzün o heyecanlı, tempolu değişimi, kuantum fiziği kavrayışı ile birleştğinde, "Aynı nehirde bir kez yıkanmak mümkün mü?" diye sormamak elde değil.

Yirmibeş yıl önce, psikolog ve hayalci Dr. Ambaham Maslow şöyle uyarıyordu: "Yaşam, olgulardaki, bilgi, teknikler ve keşiflerdeki artış oranı bağlamında, her zamankinden çok daha hızlı ilerliyor. Sürekli değişen bir dünyada yaşama yetisine sahip farklı bir tür insana ihtiyacımız var; hakkında daha önceden hiçbir uyarı almadığı durumlardaki değişim karşısında rahat olmayı öğrenmiş bir insana. Böylesi insanları yetiştirebilen toplum yaşayacak, yetiştiremeyen toplumlar ise ölecektir."

Elinizdeki kitap, sürekli değişen dünyamızda rahat olmayı isteyenler için bir kılavuzdur. Maslow'un tanımladığı "farklı tür insan" olmak için, *bilgi çağı sorunlarını sanayi çağına ait düşünme yetenekleriyle ele alamayız*. Gerekli düşünme ve iletişim yeteneklerini nasıl elde edebiliriz peki? "Düşünmenin

*Tam Zamanı!"*nda, bu meydan okuyuşlara yanıt vermek için gereken pratik, beyin-tabanlı stratejileri öğreneceksiniz.

Beyin hakkında bildiğimiz şeylerin büyük bölümünü, son on beş yıl içinde öğrendik. Bu araştırmalar, kişisel gelişim ve yüksek performans için potansiyelinizi uyandırabileceğinize dair bir kavrayış sunuyor. Bu sayfalarda okuyacağınız yaklaşım, çok çeşitli ortamlarda binlerce insanla birlikte yıllar boyunca yaşanan deneyimlere dayanmaktadır. Öğrenecekleriniz, evde ve işyerinde yaşam kalitenizi geliştirmek için, hemen uygulayabileceğiniz yeteneklerdir.

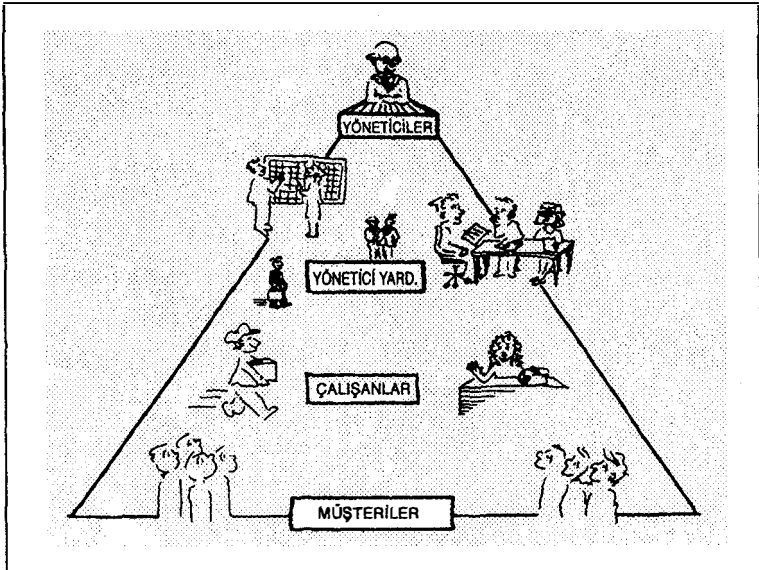
KURUMLAR BELİRLEYİCİDİR

Kapitalist toplumda, toplumsal tonu belirleyen ve eninde sonunda, egemen kültürün değerleri ve ruhsal yaşamını etkileyen ticarettir. Günümüz dünyasında toplumsal gelişim, ticaret ve kurumsal gelişmenin işlevlerinden birisidir. Liderlik gurusu Warren Bennis'in tavsiye ettiği gibi: "Kurum, çağımızın temel formu olduğu için, aynı zamanda temel biçimlendiricidir... Toplumu daha insancıl ve işlevsel hatlarda yeniden tasarlamak için kurumları yeniden tasarlamalıyız."

Ticari kuruluşlar, rekabette sürdürülebilir temel avantajlarının insan potansiyeli olduğunu görüyor ve giderek daha yoğun bir biçimde, kendilerini yeniden tasarlamaktadırlar. Liderlik, bu kitabın ana temalarından biridir. Liderlik hakkında yaygın yanlış anlayışlardan biri, onun kurumlarda sadece üst düzey yöneticiler için geçerli olduğudur. Oysa günlük yaşamda; bilerek veya bilmeyerek, iyi veya kötü, diğerlerine örnek olarak liderlik yaparız. Ana babalar, dostlar ve meslektaşlar olarak, hepimiz liderlik ile iç içeyiz.

'Düşünmenin Zamanı!', liderliğin düşünme ve iletişim yeteneklerinin öğrenilebileceği ve öğrenilmesi gerektiği varsayımına dayanıyor. Ve bu liderlik, kişisel gelişim ile başlar. Daha doyurucu bir yaşam, daha mutlu bir aile, daha sağlıklı bir kurum ve daha akıllı başında bir toplum - bunların hepsi düşünceniz, edimleriniz ve cesaretinizle başlar.

Bu yetenekleri edinme işine, kurumların yapısı ve kültüründeki devrime göz gezdirerek başlayalım. Eşi görülmedik bir rekabet; perakendecilerden lokantacılar, kimya şirketlerinden bilgisayar şirketlerine kadar herkesi, rekabetçi bir fiyatta üstün müşteri hizmeti ile kaliteli ürünleri entegre etmeye zorluyor. Bu meydan okuyuş karşısında kurumlar, büyük bir hızla yeniden yapılıyor, yeniden tasarlanıyor ve yeniden keşfediliyor. (Bkz. Resim)



Çoğumuzun altında yetiştiği kurumsal yapı, bürokratik hiyerarşi vardı. Klasik piramitte, yöneticiler, birçok idareci katmanının üzerinde, en tepede durmaktaydı. İdarecilerin altında çalışanlar, yani kurumun ön cephesi yer alırdı. Eğer müşteriler, hesaba katılıyorsa en altta olurlardı. Bu tip bir yapı, algılanan istikrar ve denetim ihtiyaçlarını karşılıyordu. İletişim yukarıdan aşağı ve oldukça yavaştı.

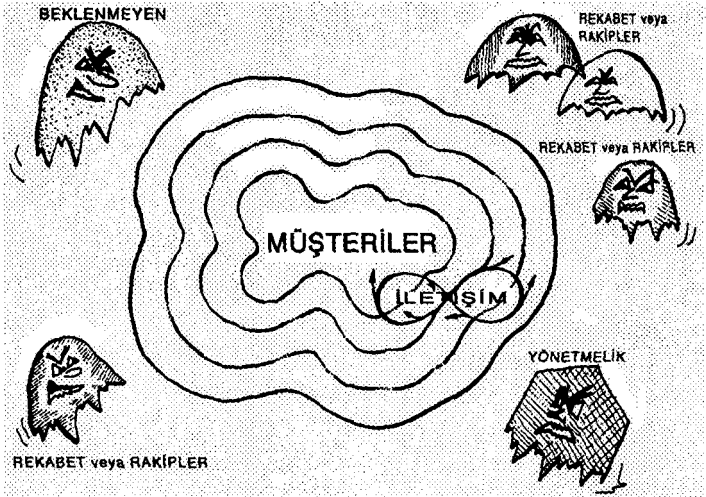
Bu sistem uzun yıllar boyunca işledi, ama iletişim ve teknolojiadaki radikal gelişmeler, keskin bir değişimi tetikledi. Esas olarak istikrar ve denetim için tasarlanmış kurumlar, yok olma tehdidiyle karşı karşıya kaldılar. Yaşamaları, daha akışkan, yanıt verici bir yapıya dönüşmelerine bağlıydı.

Yükselen değişim dalgasına tepki veren çeşitli ticari düşünce kuruluşlarındaki yönetim guruları, bir araya gelip "Hey, dünya tersine döndü, modelimizi değiştirsek iyi olur" dediler. Ve piramit tersine döndü.

Ters piramitte, müşteriler önce geliyordu. Kurumlar, onların değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için vardı. Kurumun görevini yerine getirmesinde daha büyük bir katılım ve yetki duygusunu yansıtmak üzere, "çalışanlar" yerine "ortaklar" denilmeye başlandı. İdare katmanları, büyük ölçüde inceltildi. İdarecinin rolü, ortakların müşterilere hizmet verme çabasını desteklemektir. Yöneticiler ise yön ve esin vermekteydiler. İletişim, yanıtın hızına özel vurgu yapılarak, iki yönlü oldu.



Ters piramit modeli, bürokratik hiyerarşiye karşı önemli bir ilerlemeyi temsil ediyor, ama hâlâ, karmaşık dünyamız için çok hantal ve mekaniktir. O zaman yeni bir modele, Büyük Amip olarak adlandırılana bakalım.



Büyük Amip modelinde müşteri merkezde bulunur ve etrafında, lider/ortaklar, lider/idareciler ve yöneticiler/vizyonerlerden oluşan, geçirgen ince zarlar vardır. Organizmanın DNA'sı veya genetik kodu, vizyonu ve değerlerinden oluşan ikili bir helezondur. Bilinen tanımıyla meslekler yoktur; bunun yerine, bireysel yetenek setleri, misyon yönelimli görev kuvvetleri (ya da "yüksek performans ekipleri") oluştururlar. Görevler yerine getirildikçe, görev kuvvetleri geliştirilir. Yaratıcı düşünce, değerlendirme ve sorumluluk, kurum boyunca dağıtılır. İletişim çok yönlü ve daha az resmidir; takım sinerjisine vurgu yapar.

Kurumlar, hantal, mekanik ve hiyerarşik yapılardan daha iyi yanıt veren, organik ve esnek formlara doğru geliştikçe, edilgen insan potansiyellerinin gelişimini hızlandırmaya giderek daha çok ihtiyaç duyarlar.

"Eğer işe yarıyorsa modası geçmiştir" sözü,

Silikon Vadisi'nde klişeleşmiştir.

HUN LİDERİ ATILLA BİR GÜN ...

Bu yeni vurgunun kanıtları, her yerde bulunabilir. Girdiğiniz herhangi bir kitapçada, kalite, müşteri hizmeti, yetkilendirme, ekip çalışması, yeniden tasarlama, iletişim ve liderlik hakkında kitaplarla dolu raflar göreceksiniz. Hun-lideri-Atilla-bir-gün-

köpekbalıklarıyla-yüzmüş veya Zen-samuray yönetim kitapla-
rını görüp ürpermeniz de mümkün tabii!

Bir şirket, okul, devlet kuruluşu veya başka bir kurumda çalışıyorsanız, yukarıdaki konulardan birine ayrılmış toplantılara katılmışsınızdır. Şimdi de, muhtemelen kendinize şu soruları soruyorsunuzdur:

- Daha az insan ve daha küçük bir bütçeyle, daha az zamanda kaliteli iş çıkarırken, bir yandan da dengeli bir yaşama nasıl sahip olurum?
- Yetkilendirme yeni bir geçici hevesten ibaret değil mi?
- En değerli kaynaklarımız insanlarsa, çalışanların dörtte biri neden kovuldu?
- Nasıl olur da geçmişte kimse kalite, hizmet, yetkilendirme, yaratıcılık ve liderliğe odaklanmamış olabilir?

Bu programların katılımcılarının kuşkucu olması, anlaşılabilir. Herkesin kalite, yaratıcılık ve ekip çalışmasından bahsettiği seminerlere katılıyor, kurum içi notlar alıyor ve toplantılara gidiyorlar. Ardından, şirketin hisseleri düştüğünde veya bütçe kısıldığında, kurum birden maliyet denetimi takıntısına kapılıyor. Eğitim zaiyata dönüşüyor, tüketici yarışlar uç veriyor ve önemli inisiyatifler, kısa vadeli düşünce sunağında kurban ediliyor.

Kurumlar, sık sık, insanlara değer veren ve yaratıcılığı destekleyen "yeni bir kültür" vaad ediyor ama bu arada kilit idareciler, bu "yeni kültür"ü savunur gibi yaparken eski alışkanlıklarını sürdürüyor ve böylece şüpheciliği teşvik ediyorlar. Kurumlar eski alışkanlıkları değiştirmeye (hiyerarşik yapılardan daha esnek yapılara geçmeye) çabalarken, güçlü engellerle karşılaşılıyorlar. Öncelikle, çoğumuzun aldığı eğitimin amacı, bizi,

bürokraside veya montaj hattında yerimizi almaya hazırlamaktı. Okullar özgünlük ve bağımsız düşünceyi teşvik eder gibi yaparken, diğer yandan bizi, kurallara uyma ve otoritenin gerekliliklerine hazır olmak için eğitmektedir. Dahası, hiyerarşik bir yapıda yetişen ve onun içinde başarı kazanan bireyler, anlaşılır bir şekilde, onca çabayla kazandıkları denetim duygusundan vazgeçmeye gönülsüz oluyorlar. Yine de birçok insan, daha hızlı yanıt veren ve esnek kurumsal formlara geçme ihtiyacını anlayabiliyor. Oysa bu entelektüel kavrayış, direktifler, eğitim seansları ve "yukarıdan" gelen notlarla desteklense dahi, insanların geçişi gerçekleştirmesi için yeterli olamıyor.

Gereken değişimlerin yaşanması için içeri bakmalı, dünyaya hiyerarşik bir perspektiften yanıt verme alışkanlıklarımızı sorgulamalıyız. Kurumlarımızı dönüştürmeden önce, kendimizi dönüştürmemiz gerek.

ÜÇ BEYİN, İKİ AKIL

Ulusal Akıl Sağlığı Enstitüsü'nden Dr. Paul McLean, "üçlü beyin" denilen ve yaygın kabul gören bir beyin örgütlenmesi ile ri sürer. Modele göre beyin, aslında bir beyin içinde üç beyindir. Beynin doğal örgütlenmesini anlamak, hiyerarşik akıl düzenini dönüştürmek için bir anahtardır.

İnsanın sinirsel mekanizmaları, temelde, kertenkele veya timsahlarda bulunan mekanizmaya benzer. Ast-üst tavırlarımız ile, 'kendine ait alan' tanımı, savunma, ritüelizm ve klişeleşmiş otomatik tepkilerimizin kaynağı, bu "sürünge beyin"dir. McLean'a göre bu, "rutine ve işleri eski tarzda yapmaya kölece uyum, kişisel günlük ritüeller ve batıl edimler, hukuki ve diğer konularda teamüllere itaat, törensel kararlar ve her tür aldatma"

ile kendini dışa vurur. Fortune dergisi tarafından sık sık "Amerika'nın en imrenilen şirketi" olarak övülen bir kurumun üst düzey yöneticisinin deyişiyse: "Kulağa tipik bir işgünü gibi geliyor."

Sık sık, "2000 Yılında Mükemmellik ve Yetkilendirme" veya "21. Yüzyılda Süper-Kaliteli Yüksek Performans Ekipleri" gibi kocaman isimler taşıyan şirket konferanslarında ana konuşmacı olmam istenir. Ama eğer bu şirketler gerçekten dürüst davranısa ve konferanslarını günlük davranırlara dayanarak isimlendirselelerdi, bu konferansların başlıkları "2000 Yılında Kıcınızı Koruyun" veya "21. Yüzyılda Bir Numarayı Arıyoruz" gibi şeyler olurdu.

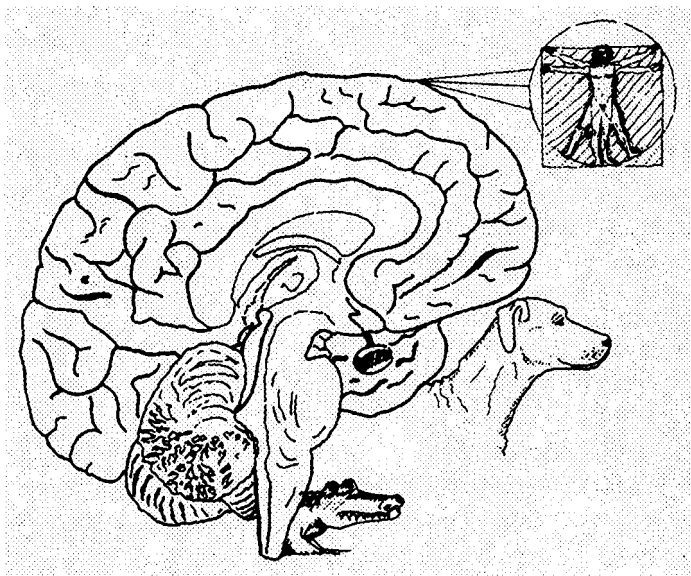
Sürünge beyin, elbette, yaşamın pek çok temel unsuru için güvenilir bir kılavuz sistem görevi görür. Ancak hızla değişen bir dünyayla baş edebilecek donanıma sahip değildir.

Üçlü beyin modelinde bir üstteki düzey, yani limbik veya memeli beyni, bir köpek veya bir atinkine benzer. Bu memeli beyni, duygusal varlığımızın merkezidir. Bilimciler; cinsel istek, öfke, sevinç, bunalım ve zevk duygularından sorumlu olan limbik beyin alanlarını keşfetmişlerdir. Limbik sistem, gelen duyuusal veri için bir merkezi devre istasyonu görevi de görür. Bir başka deyişle, hangi bilgilerin, beynin en gelişmiş parçası olan serebral kortekse gönderileceğine karar verme noktasında kilit rol oynar.

Serebral korteks; sol ve sağ yarıkürelele ile, aralarındaki sinir ağı olan corpus callosum'dan oluşur. Burası bilinç, soyutlama, planlama, analiz, sentez ve imgelemin alanıdır. Serebral korteksimizin evrimi, beyin araştırmacısı Dr. Richard Restak'ın

ifadesiyle, "*bir türün, kullanmayı hâlâ öğrenemediği bir organla donatıldığı tek örneği*" oluşturur.

Serebral korteksin gelişimi, kendimiz ve başkalarının gereksinimleri için plan yapmamızı mümkün kılar. Burası, özgeciliğin koltuğudur. McLean, "Bütün canlıları düşünme yeteneğine sahip olan bir canlı yaratan doğa, böylece, sürüngen-sürüngen ve köpek-köpeği yutar dünyasında 180 derecelik bir dönüş meydana getirmiştir" diye yazar.



Özgecilik, yazgımız ve kurtuluşumuzdur. Buna rağmen, özgece yaşamaya yönelik çabaların çoğu; bastırılmış sürüngen-memeli benliğinin denetimsiz, bilinçsiz refleksleri karşısında suya düşer. En yüce özlemlerimizi yansıtan bir yaşam sürmek için; en temel doğamızı bilmeli, kabul etmeli ve onunla uyum

içinde çalışmalıyız. Carl Jung, benliğimizin bu yönünü "gölge" olarak niteler ve onu bastırmak, görmezden gelmek veya kavrayamamanın, sadece gölgenin gücünü artırmaya yarayacağını vurgular. Onun sözleriyle; "Herkes bir gölge taşır ve bu gölge bireyin bilinçli yaşamında ne kadar az cisimleşmişse... o kadar yoğundur. Bilinçaltında bir budak olur ve en iyi niyetlerimizi dahi çarpıtabilir."

Önyargılarımızı, ast-üst tavırlarımızı ve basmakalıp, otomatik tepkilerimizi keşfettikçe, tercih özgürlüğümüz de genişler. "İçgüdülerimiz"in olumlu yanına daha fazla erişim elde eder, böylece sezgilerimiz ve içten gelen duygularımızın güvenilirliğini pekiştiririz.

Üçlü beyin ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Üçlü beyin modeli

Maslow'un hiyerarşisi

Sürüngen/beyin sapı

Alt düzey: Hayatta kalmaya odaklanma, gıda, seks, güç vs.

Memeli/limbik sistem

Orta düzey: Bağlanma, birleşme, şefkat ve özsaygı

İnsan-neokorteks

Üst düzey: Bilinç, özgecilik, "ormanı görmek", toplumun uzun vadeli çıkarı, kendini gerçekleştirme

Üç beynimiz; değişime karşı iki belirgin tutum sergiler. Bunlardan birine ataç, sürüngen-memeli eğilimler, diğerine ise gelişen bilincimiz egemendir. Öngörülü felsefeci ve matematikçi J.G. Bennett, bunlara sırayla psikostatik ve psikokinetik adını verir.

Psikostatik akıl, değişimi tehdit olarak görür. Bilinmeyeni reddeder ve belirsizlikten kaçınır. Bu akıl, geçmişin geleceği belirlediğine inanır ve kendi statükosunu gerekçelendirmenin peşindedir. Motivasyonu korkudur; yeniliğe, yaratıcı gerilime ve yeni düşünce tarzlarına direnir.

Alternatif olarak, psikokinetik akıl, varoluşun sürekli değişen doğasını görür ve bu algılamayı, değişmeyen bir temel öz duygusuyla uzlaştırır. Bu akıl kaosu yaratıcı bir biçimde kucaklar, bugünün geleceği yarattığını bilir ve bilinmeyeni kabul eder. Kendini yansıtır ve ne kadar nahoş olursa olsun, gerçeği arar. Psikokinetik akıl, değişimi bir vaad olarak görür.

Korku-tabanlı, hiyerarşiyle sınırlı, psikostatik eğilimlerimizi dönüştürüp, kendimizi daha yaratıcı bir yaşama tarzına nasıl açacağız? Söylemekle yapmak arasındaki uçuruma köprü olacak pratik düşünme ve iletişim yetenekleri nelerdir? Değişim ve belirsizlik katlanarak artarken, dengemizi nasıl bulacağız?

DEĞERLENDİRME

“*Düşünmenin Tam Zamanı!*”nın birinci bölümünde, bu sorulara yanıt vermeye başlayacağız ve hiyerarşik düşünceyi dönüştürmek için yeni bir yaklaşımla tanışacaksınız. Ben buna, sinverjent düşünce diyorum. **Sinverjent düşünce, yakınsak ve iraksak düşünce tarzlarının sinerjetik bileşimidir.** Yakınsak

düşünce odaklanmış, analitik ve ayrıntılıdır. Iraksak düşünce ise dağınık, çokyönlü ve yaratıcıdır. İnsanlar genellikle birinden birini tercih eder, ama şimdi ikisine birden ihtiyacımız var. Sinverjent düşünce yeteneklerini öğrendikçe; mantık ve inceleme, sağduyu ve sezginin yeni bir sinerjisini yaratacaksınız. Orman ve ağacı bütünleştirerek, bütün bir tabloyu görme yeteneğini geliştireceksiniz. En önemlisi, sürekli değişim ve giderek artan karmaşıklık karşısında, yaşamınızı nasıl daha etkili bir biçimde yöneteceğinizi keşfedeceksiniz. Sinverjent tavır, yüksek performans ve doyum yaratırken; tek boyutlu, gününüz-iyi-olsun olumlu düşüncesi ile pişkin karamsarların kuşkucu, kısır başa-rısızlık formüllerinin tuzaklarından sakınmanızı sağlayacaktır. Bu kısım, beynin iki yarıküresinin modeli ile, bu modelin sinverjent düşünceyi geliştirme ve daha dengeli bir yaşam sürmeyi nasıl etkileyeceğine dair yeni bir bakış açısı getiriyor.

.....

1980'lerde, Amerikan Yönetim Birliği, en başarılı yöneticilerin "belirsizliğe karşı yüksek toleransları" ile ayırdedildiği sonucuna varan bir araştırma yayınladı. Şimdi ise, belirsizliğe karşı "tolerans", yeterli değil. 21. yüzyıla girerken, değişimin hızı, belirsizliğin kucaklanmasını ve ondan keyif alınmasını gerektiriyor.

.....

.....

Kafası karışık olmayan, burada neler döndüğünü anlamıyor demektir.

(Bir Fortune 500 şirketinin tuvaletinden duvar yazısı)

.....

İkinci kısım, yani "*Akıl Haritalama: Aklın Kendini Örgütleyen Doğası*", bütün beyninizi harekete geçirip sinverjent düşünceyi geliştirmeniz için devrimci nitelikte ve hemen uygulanabilir bir yöntem sunuyor. İmgeler, renkler ve anahtar sözcükler kullanan akıl haritalama, fikir üretip örgütlemek için daha doğal bir yöntem. Hiyerarşik düşüncenin sınırlamalarını kaldırırken, odaklanma ve örgütlenme yeteneğinizi *geliştiriyor*. Akıl haritalama, yaşamınızın hedeflerinden eğitim seanslarına, sunumlardan akşam partilerine kadar herşeyi planlamanıza yardımcı olacak. Onu daha etkili toplantılar yönetmek, raporlar, görev bildirimleri ve hatta şiir yazmak, belleğinizi güçlendirmek ve yaşamın tüm alanlarında yaratıcılığı uyandırmak için kullanabilirsiniz.

Üçüncü kısım, "*Sorun mu Var? Sinverjent Çözümler*", aklınızın doğal ritmlerini kullanarak, yaratıcı güçlerinizi daha fazla nasıl özgürleştirebileceğinizi gösteriyor. Dikkat-altı bilincinizin engin gücünü devşirerek, en önemli sorunlarınızın çözümlerinin "ortaya çıkmasını" nasıl sağlayacağınızı öğreneceksiniz. Ve, kurumsal ve bireysel beyin fırtınalarına uygulayabileceğiniz, yakınsak ve ıraksak düşünceyi kaynaştırmak için yeni stratejiler keşfedeceksiniz.

Kitabın ilk bölümünde anlatılan strateji ve yetenekleri uyguladığınızda, yaratıcı öngörü ve fikirlerle taşıdığınızı göreceksiniz. Ama uygun iletişim ve sunum yetenekleri olmadan, birçok fikir gerçeğe dönüşmez. İkinci bölüm, değişimi yaratıcı bir biçimde yönetmek için gereken iletişim yeteneklerine eğiliyor. İnsanların kaos dönemlerinde çektiği gereksiz acının büyük bir bölümü; eskimiş etkisiz iletişim stratejilerinden kaynaklanır. Birçok kurum ve ailede, yanlış anlama yaygın ve yüksek derecede bulaşıcıdır. Ama bir çare var.

Dördüncü kısım, "*Sinverjent İletişim*", aklınızın fikirleri nasıl ilişkilendirdiğini gösteren bir alıştırmayla başlıyor. Bu basit alıştırma, günlük iletişimin en yaygın yanlış anlama nedenini aydınlatıyor ve onu nasıl altedeceğinizi gösteriyor. Bu kısımda, etkili iletişimin kalbinde yatan paradoksu tanıyacaksınız: *Her birimiz eşsiziz ama hepimiz, eşsizliğimizle görülme ve takdir edilme isteğimizle aynıyız.* Bu iki fikri akılda tutmak; sinverjent düşünce, dinleme ve liderlik yeteneklerinize yeni bir boyut getirecek. Bu kısım aynı zamanda, bir iletişim aracı olarak akıl haritalamanın yararlarını ve en iyi lider ve iletişimcilerin anahtar özelliklerini açıklıyor.

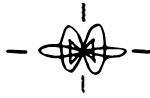
Beşinci kısım, yani "*Yüksek Performanslı Sunumlar*", mesajınızı diğerlerine nasıl ileteceğinizi, unutulmaz sunumlar yoluyla etkinizi nasıl azamiye çıkaracağınızı gösteriyor. Hızlı değişim dönemlerinde güç kurtlar sofrasındadır ve ilerleme fırsatları, ayağa kalkıp ikna edici olabilenlere aittir. İş dünyasında sunum yeteneği, uzun vadeli başarının temel bir göstergesi ve aynı zamanda, liderliğin giderek değerlendirilen bir unsurudur. Üstelik, sunum sanatını geliştirmek, sizi, düşüncenizi rafineleştirip bütünleştirme konusunda eğitecektir.

Son kısım, "*Aydınlanmadan Sonra, Biraz Daha Çamaşır*", bu kitaptan öğrendiklerinizi bütünleştirip örgütlemeniz için bir fırsat. Azami kişisel ve mesleki çıkar sağlama yönündeki yeni yeteneklerinizi kullanıp bir eylem planı yaratmak için kılavuzunuz olacak.

Eğer insanlık dünyadaki mevcut krizi sağ salim atlatacaksa, bunun nedeni, bireylerin büyük bölümünün, kendilerine öğretildiği gibi düşünmemeleri olacaktır.

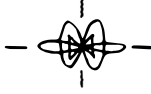
Buckminster Fuller

1. BÖLÜM:



Sinverjent Düşünce, Akıl Haritalama ve Sorun Çözme

KISIM 1



SİNVERJENT DÜŞÜNCE

Sinverjent sözcüğünün unsurları

Birleşmek (converge): "Tek bir noktada bir araya gelme eğilimi göstermek"

Uzaklaşmak (diverge): "Ortak bir noktadan farklı yönlere gitmek"

Eşikte olmak (verge): "Başka bir şeye geçiş veya dönüşüm sürecinde olmak"

Sin (syn): "Birlikte, aynı zamanda, ... araçlarla anlamına gelen önek"

Sinerji (synergy): "Birleşik veya işbirliği halinde eylem veya güç"

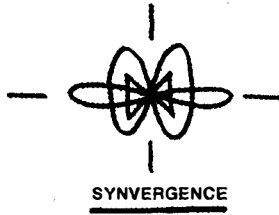
Sinerjizm (synergism): "Birlikte olduklarında, bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki yaratan farklı etmenlerin eşzamanlı eylemi"

Sistem (system): "Birlik veya organik bir bütün oluşturmak üzere ilişkili veya bağlantılı olan şeylerin düzeninden oluşan grup"

(Bütün tanımlar, Webster's Tam Sözlük'ün ikinci baskısından alınmıştır)

İlk insan toplumlarında düşünmek, esas olarak animistik ve "sağ beyinli" idi. Yerli insanlar, dünyayla bir olarak yaşıyorlardı. Her ağaç, her hayvan, her bulut, kendi kutsal ruhuna sahipti. Egemen, Doğa Ana'ydı. İnsan toplumları geliştikçe, doğayla birlik duygusu, yerini yavaş yavaş doğayı denetleme ihtiyacına bıraktı. Analitik düşünce egemen olmaya başladı ve ataerkil toplumlar, Doğa Ana'yı geri plana itti.

Bugün yeni bir senteze ihtiyacımız var ve bu, bir doğaya-geri-dönelim hareketi veya dargörürlü kaynak israfımızın devamı değil; teknoloji ve ruh, güç ve özgecilik, ticaret ve insanlığın yeni bir bileşimi. Bireyler olarak başarı ve doyumumuz ve bir tür olarak hayatta kalıp gelişmemiz, yeni bir düşünce tarzını gerektiriyor. Dünyaya bakışımızın "ya şöyle, ya böyle", "ya kazan ya kaybet" ve "bize karşı onlar" gibi yöntemlerin ötesine geçmesi şart.



YAKLAŞMA → ←

↑ ↓ UZAKLAŞMA

ÜÇGEN = DEĞİŞİM ▲

PARADOKS

SONSUZLUK ∞

BİRLEŞİK

Yakınsak düşünce odaklanmış, analitik ve ayrıntılıdır. Çek defterinizi dengede tutmak, bir el yazmasını dizmek veya bir ağacı budamak için temel yol odur. İraksak düşünce ise dağınık, akışkan ve yaratıcıdır. Anlık espri, beyin fırtınası ve serbest çağrışımın ana yolu da budur. Sinverjent düşünce; yakınsak ve ıraksak düşüncenin sinerjetik bileşimidir. O; değişim, belirsizlik ve paradoksla beslenmenin temel yoludur.

UYUMSUZLUK İLE DANS

Bu tür düşünce, hep dehayla ilişkilendirilmiştir. Büyük sanatçılar, bilimciler ve ruhsal ustalar, egemen paradigmalardan saparak, yaratıcı vizyonu mantık ve pratiklik ile birleştirerek, insanlığı ileri taşırlar. Dahiyi dünyayı değiştirmeye sevkeden katalizörler; çelişki ve paradokstur. Mona Lisa'nın gülümsemesi, Watson ve Crik'in, DNA'nın çift helikonik yapısını keşfetmesi ve İsa'nın "düşmanını sev" buyruğu, bunların hepsi, apaçık zıtlıkların aşılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Yaratıcı bir yaşamın ölçütü; değişim, paradoks ve belirsizliği kucaklamayı öğrenmektir. Şair John Keats, kişinin yaratıcı olmak için, üst düzeyde "olumsuz kapasite" sergilemesi gerektiğini söylemişti. Keats'in tanımına göre böyle bir insan "belirsizlikler, gizemler ve kuşkular içindeyken, olgu ve mantığın dışında, alıngan bir sonuca varmayan" insandı.

Zıtları kucaklama yeteneği, varoluşun özüne dokunur. Gündüzün geceyi takip etmesi gibi, sevinç duyma yeteneğimiz, hüznün içinde doğar. Hepimiz, biricik ve özel bir evrenin merkeziyiz ama aynı zamanda, tamamen önemsiz kozmik toz zerreleryiz. Uzlaştırmak zorunda kaldığımız kutuplardan hiçbirini, ölüm ve yaşam kadar yıldırıcı değildir. Yaşama anlam potansiyelini veren, ölümün gölgesidir. Oyun yazarı Eugene Ionesco'nun dediği gibi, bazen kalıcı değere sahip olan tek şey, geçici görünür.

Değişim hızlandıkça belirsizlik katlanır ve kesinlik illüzyonlarını korumak daha da güçleşir. Birçok insan, bir tür felçli tepki gösterir. Ne düşünüp ne yapmaları gerektiğinin kendilerine açıklanmasını beklerler. Yeni bir iş tanımı, yeni bir kimlik bekler. Değişimin temposu ise *hızlanmayla* devam edecektir. Birçok insan, işlerin yatışması umuduyla beklemede. Ama yatışmayacak.

Tereddüt rahatsız edicidir; kesinlik ise saçma.

Voltaire

21. yüzyıla girerken, uyumsuzluk ile dansetme, yani belirsizlik ve paradoksa hükmetme yeteneği, artık sadece dahiler ve gizemcilerin uzmanlık alanı olamaz. Belirsizliğin karşısında güvenle durmak, evde ve işte, günlük verimlilik standardımızın bir parçası olmalı.

Bu duruş; tüm kutupları ve çelişkisiyle, gerçekten yüzleşme cesaretini gerektirir. F. Scott Fitzgerald'ın bir zamanlar dediği gibi, "Birinci sınıf bir zekayı sınavan şey, akılda aynı anda iki zıt fikri tutma ve yine de işlevli olma yeteneğini koruyabilmektir." Sinverjent düşünür, aynı anda birçok zıt fikirler çiftini aklında tutar ve yine de, halinden memnun bir biçimde işlevlidir.

Nobel ödüllü fizikçi Niels Bohr, şu tamamlayıcı düşünceyle konuyu daha iyi aydınlatıyor:

İki tür gerçek vardır:
küçük gerçek ve büyük gerçek.
Küçük bir gerçeği görebilirsiniz,
çünkü onun zıttı, yalandır.
Ama büyük bir gerçeğin zıttı,
başka bir büyük gerçektir.

Sinverjent düşünürler, büyük gerçeklerin arayışına eşlik eden kaygıyı kucaklarlar. Birçok insan, ne zaman kaygılı olduğunu bilmez. Kaygıya, aşırı konuşma, sigaraya uzanma veya hayal kurma gibi bir otomatik sakınma türüyle tepki verirler. Değişimin dev dalgalarında sörf yapmak için, öncelikle, ne zaman kaygılı olduğumuzu öğrenmeliyiz. Kaygımızın bilincine vardıkça, onu kabullenmeyi, yaşamayı ve kendimizi, düşünce ve eylemin kısıtlayıcı baskısından özgürleştirmeyi öğrenebiliriz.

Bir şeyi bilmek için, tersini bilmelisiniz.

Henry Moore

İçsel değişimler yaratma, eski alışkanlıklar, kaygılar ve yıpranmış paradigmaların kalıntılarından kurtulma isteği, sinverjent düşüncenin önkoşuludur. Değişim yönetimi, tıpkı zaman yönetimi gibi, kendini yönetmekle başlar. Genellikle denetimimizin dışında olan koşullar karşısında, önceliklerimizi yaşama ve tavırlarımızı yönetmenin sorumluluğunu almalıyız. Değişimle soğukkanlılıkla yüzleşmek için, kendi içimizde değişmeyen bir şeyler bulmamız gerekir. Bu içsel çalışma olmadan, değişim yönetimine dair teknik ve stratejiler, sığ geçiciliklerden öteye gidemez.

Elbette, bu içsel çalışma kolay değil. Emil Sinclair'in, Herman Hesse'in Demian'ında haykırdığı gibi: **"Tek istediğim, gerçek benliğime uygun bir yaşamdı. Bu neden böylesine zor?"** Yolculuk, bilincin ışığını, derin yivli alışkanlıklarına tutmayı şart koşuyor. Bu da, narsizm ve kendini şımartma tuzaklarının üzerinden atlayan, acımasız bir sorgulama süreci gerektirir.

İnsan, gerçekten olduğu şey olabilmek için bütün gücüyle çabalamalıdır.

Meister Eckhart

Belki de değişime egemen olmak isteyenlerin önündeki en büyük sorun, belirsizliğe rağmen harekete geçme isteği duymamaktır. Hatalı olabileceğimizin farkındayken bile, kendimizi harekete adamalıyız. *Beyninizin, milyonlarca yıllık evrim süreci içinde, yaradılışın bilinen en güçlü öğrenme ve sorun çözme aracı olduğunu kavradığınızda, bu adanmışlığı elde etmek kolaylaşacaktır.* Beyniniz, herhangi bir süper-bilgisayardan daha karmaşık, daha esnek ve daha güçlü. Beynin sinir devrelerinin, dünyanın bütün telefon ağından 1400 kat daha karmaşık olduğu tahmin ediliyor.

Siz bu sözcükleri okurken, her saniyede 30 milyar nöron, 100 binden fazla kimyasal tepkimeyle parıldıyor. Beyninizin kurabileceği bağlantılar veya düşünce kalıplarının sayısı, bütün evrendeki atomların sayısından çok daha fazladır. Evrendeki atom sayısının, en fazla 10.200 olduğu tahmin ediliyor. Moskova Üniversitesi'nden Prof. Pyotr Anokhin'e göre, beyninizin bağlantı kurma potansiyeli, en alçakgönüllü tahminle, 1 sayısının ardına 10.5 kilometre uzunluğunda, şu okuduğunuz harfler boyutlarında "0"lar dizerek ifade ediliyor.

Aklın Katili Korkudur

Peki, doğuştan gelen bu olağanüstü özelliğin başına neler geliyor? Genellikle, korku nedeniyle gölgeleniyor; nesilden nesile geçen başarısızlık veya mahcup olma korkusu, bilinmeyen korkusuna dönüşüyor.

Bu kalıp, genellikle okulun ilk birkaç yılında şiddetlenir. Okul günlerinizi düşünün. Sınıfınızda, kendiniz veya bir başkasının, öğretmenin sorusunu yanıtlama konusunda ne kadar hevesli olduğunızı hatırlayın: "Lütfen öğretmenim, lütfen, ben!" Gerçekten özgün, yaratıcı, kendinizi ifade eden bir yanıt verdiğiniz andaki heyecanı anımsayın. Öğretmen ne yanıt vermişti? "Hayır, istediğim yanıt bu değil." Sınıftan yükselen alaycı kahkahaların ardından, her çocuğun aklının içinde küçük bir ses, "Bunu bir daha asla yapma" demekteydi.

Birçok durumda, eğitim özgünlüğü, belirsizlikten keyif almayı veya kendini ifade etmeyi geliştirmez. Bunun yerine, ödüllendirilen düşünce yeteneği, "doğru yanıt", yani yetkili kişi olan öğretmenin yanıtını bulmaktır. Bu kalıp üniversite ve lisansüstü eğitime kadar devam eder; özellikle de profesör, ders kitabını yazan kişiye.

Üstelik, sinama ve derecelendirme yöntemimiz; kısa vadeli, yüzeysel düşünceye dair zararlı bir kalıp dayatır. Harvard Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma kapsamında, final sınavlarında hep A almış olan iftiharlık mezunlara, aynı sorular bir ay sonra soruldu. Hepsi de başarısız oldular. Beyin araştırmacısı Leslie Hart'ın dediği gibi, "Final sınavları, gerçekten final oluyor."

Korkuya dayanan, otoriteyi memnun eden, kuralları izleyen bir eğitim yaklaşımı, topluma montaj hattı işçileri ve bürokratlar kazandırmış olabilir, ama insanları, günümüz dünyasına hazırlama konusunda fazla bir faydası olduğu söylenemez.

Yapabilirim/Yapamam: Psiko-Fiziksel, Kendini Gerçekleştiren Kehanet

Başarısızlık ve utanma korkusuyla büyümek, inisiyatifi boğan ve sinverjent düşünme yeteneğini körelten bir düşünce kalıbı

inşa eder. Bu "yapamam" kalıbı; yaşamın birçok alanında kendisini gösteren, psiko-fiziksel olarak, kendini gerçekleştiren bir kehanettir. Klasik bir örnek, şarkı söylemekle ilgili "yapamam"dır ve sık sık, aşağıdaki senaryoda olduğu gibi başlar.

Üçüncü sınıfta koro günüdür ve Johnny, arkadaşlarıyla birlikte şarkı söylemektedir. Birden öğretmeni Bayan Tracy, sınıfı susturur. "Birisi anahtara uygun söylemiyor. Johnny, sanırım bu sensin. Öne çık ve şarkı söyle." Küçük düşürülen Johnny şarkı söyler; öncekinden daha da beterdir. Herkes güler.

Bu utancın stresi altında, Johnny'nin ses tellerine ne olur? Elbette, büzülürler. Peki bu, sesinin kalitesine nasıl etki eder? Olumsuz. Yaptığı solistliğe gösterdiği tepki nedir? "Ben şarkı söyleyemem" der ve yaşamı boyunca, söylemez de. "Yapamam", kendini gerçekleştiren bir kehanet olmuştur.

Bir diğer yaygın "yapamam", "Ben resim yapamam, sanata yatkın değilim" şeklindedir: Clifton İlkokulu'nda dördüncü sınıfta, sanat dersindeyiz. Bütün çocuklar, uçak resimleri çiziyor. David'in çizimi, oldukça soyuttur. Dersin sonunda duvara asılan resimler arasında David'inki yoktur. Suzy'nin kaderi daha da kötüdür. Onun çizdiği geleneksel olmayan, kişisel ve özgün uçak tasviri, başka bir duvara asılmıştır ve bir uçağın nasıl olmadığını göstermek için örnek olarak kullanılmaktadır.

David ve Suzy, "Ben resim yapamam, sanata yatkın değilim" diye karar verir. Yaşamlarının geri kalan kısmında resmi hiç denemezler bile.

Benzer karamsar, kendini gerçekleştiren kehanetler arasında şunlar da var: Kalabalık önünde konuşamam, yaratıcı olamam, matematiği beceremem, dans edemem, kilo veremem, yeterince para kazanamam, karşı cinsle iyi geçinemem, mutlu olamam vb.

"Yapamam", kurumsal olarak "yapamayız"a dönüşür. Alt ve üst düzey yöneticiler için verdiğim birçok seminerde, katılımcılar

öğrendiklerinden heyecan duyuyor, ama onları işyerinde uygulamaya çekinmiyorlar. Bu tereddütün nedenini sorduğumda, genellikle, "Bunu yapamayız, çünkü 'onlar' izin vermezler" yanıtını alıyorum.

600 milyon dolarlık bir şirketin yönetim ekibine vereceğim bir dizi seminer öncesindeki mülakatlar sırasında, bu "onlar" fenomeniyle yoğun bir biçimde karşılaştım. Beş hafta boyunca, çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin oluşturduğu, sayıları bazen 70'e ulaşan grupları yönlendirdim. En sonunda, Yönetim Kurulu Başkanı ve bütün üst düzey yöneticilerin de dahil olduğu 580 yöneticinin tamamı, seminerlere katılmış oldu. "Onlar", oradaydı. Her oturumun başında, herkese, yanında oturan kişiye dönüp, yakasındaki karta "Onlar" yazmasını istiyordum.

"Onlar", biziz.

Kurumsal ve bireysel olarak, yaratıcı işler, "yapabilirim" diye düşünen insanlar tarafından kotarılır. Ve "yapabilirim" tavrı, kişinin kendi yaşamıyla ilgili sorumluluk almaya istekli olması ve düşünce ve edimlerin, esas olarak koşullardan değil, tercihlerden kaynaklandığı düşüncesiyle hareket etmesine dayanır. "Yapabilirim" tavrı, başarıya götüren bir kendini gerçekleştiren kehanettir. Beyninizin devasa potansiyelini kullanıma açar, öğrenme ve yaratma gücünüzü uyandırıp odaklar.

YARI BOŞ VE YARI DOLU: SİNVERJENT İYİMSERLİK

Tabii ki, herşey yolunda gittiği zaman olumlu bir duruşu korumak kolaydır. Asıl sınav, işler iyi gitmediğinde gelip çatar. **Bireyler ve kurumlar için, uzun vadeli başarının en büyük göstergesi, sıkıntılar karşısında esnek olabilmektir.** Başarısızlıklarını genel bir ilerleme bağlamında değerlendiren birey ve

kurumların, başarıya doğru yürümeye devam etme olasılıkları çok daha fazladır. Psikolog Karen Horney'in keşfettiği gibi, birçok insan, kendilerini yapmak istedikleri şeyi yapmaya *adadıkları* zaman, ancak o zaman yaşamda başarılı olurlar. Shakespeare, "Kuşkular bizim hainlerimizdir; denemekten korkmamızı sağlayarak, aslında kazanabileceğimiz iyilikleri kaybetmemize yol açarlar" dediğinde bunu kastediyordu.

Başarının anahtarı inattır ve "yapabilirim" tutumu da, inadın anahtarıdır. Öğrenilen İyimserlik'in yazarı Dr. Martin Seligman, "yapamam" tarzı düşüncenin kendini gerçekleştirme eğiliminde olduğunu, çünkü inadı kısa devreye uğrattığını belirtir. Seligman'ın yirmi yıldan uzun bir zamana yayılan araştırmasına göre kötümserler, güçlükler karşısında pes etmeye eğilimlidir; başarı bir sonraki köşenin ardında bekliyor olduğunda bile. Onun deyişiyle kötümserler, Murphy Kanunları'na tabidirler ve "zaferin ağzından yenilgiyi çekip alma" yeteneğine sahiptirler.

Seligman'ın araştırması, "yapabilirim" düşünürlerinin evde, işte ve sporda daha iyi performans gösterdiğini de ortaya koyuyor. İyimserler, sık sık, doğal yetenek testlerinin öngörülerini aşarlar. Nezle ve diğer hastalıklara karşı üstün bir dirençleri vardır; hastalık ve yaralanmalarda daha hızlı iyileşirler. Ve çok daha fazla para kazanırlar.

Seligman, kötümserlerin, gerçeklik hakkındaki değerlendirmelerinin genel olarak daha doğru olduğunu da ortaya koydu. Kötümserler, iyimserlerin, henüz bütün olguları görememiş insanlar olduğunu varsayar. Gerçekten de iyimserler, dünyaya pembe gözlüklerle bakıyor gibidirler. Yine de Seligman'ın uzun vadeli çalışmaları, iyimserlikte ısrar etmenin, daha iyi sonuçlar verdiğini gösterir.

Ancak benim gözlem ve deneyimim, en başarılı bireylerin sinverjent bir bakış açısına sahip olduklarını gösteriyor:

Bunlar; kötümserin kavrayışı ve eleştirel analizi ile, iyimserin inadı, yaratıcılığı ve "yapabilirim" tavrını birleştirenlerdir.

Dünyayı, sinverjent iyimserlik bağlamında, olabildiğince açık görmeyi hedefleyin.

Zorlu koşullar ve başarısızlık olasılığı ile karşı karşıya kaldığınızda, inadı seçerek başarı elde edebilirsiniz.

Çevrenizdekiler yapamayacağınızı düşündüğü halde "yapabilirim" diye düşünebilirsiniz.

Psiko-kinetik bir tutumu kucaklayabilirsiniz; böyle bir yaşam, korku ve umutsuzluktan çok, cesaret ve sevgiden beslenir.

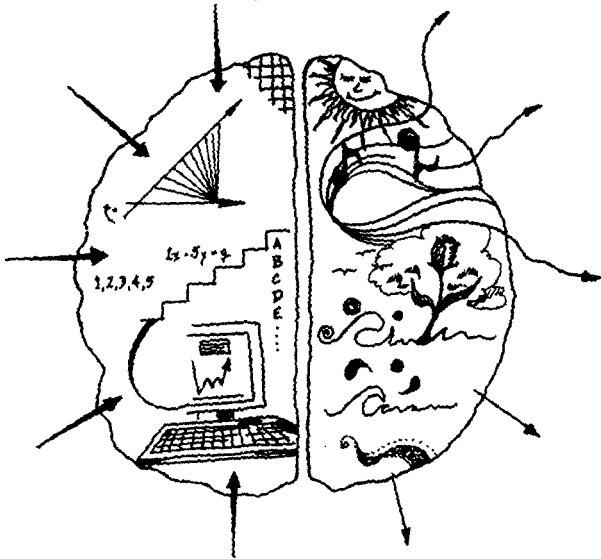
Sinverjent düşünen kişi, korkunun zıddının cesaret değil, korku karşısında ilerlemeye devam etme isteği olduğunu bilir. Sinverjent düşünürler, kaos sellerinin ortasında olumlu bir rota tutturabilirler. "Yapabilirim" tutumu, başarı için bir sıçrama tahtasıdır. Ancak değişimin hızı arttıkça, belirsizlik de katlanır. Es-ki, hiyerarşik ve tepkici dünyayı örgütleme biçimleri, artık yeterli değil. Belirsizliğin girdaplı okyanuslarında ilerlemek için yeni yetenekler keşfetmeliyiz. Sinverjent iyimserlik, sadece bir başlangıç. Potansiyelimizin doğası ve kapsamı ile, onu uyandıran tutum ve düşünce yetenekleri hakkında öğrenmeye devam ederek ilerleyelim.

SİNVERJENT BEYİN: AKLINIZI BAŞINIZA TOPLAMAK

İnsanları sinverjent düşünceyle tanıştırmak için en çok kullandığım araçlardan biri, serebral korteksin iki yarıküresini

gösteren modeldir. Beyin yarıkürelerindeki bilgi dağılımı oldukça dikkat çekiciydi, ama genellikle yanlış anlaşıldı ve yanlış uygulandı. Şimdi bu anlayışı, işte ve evde yaşam kalitenizi geliştirmek için nasıl uygulayabileceğinizi düşünerek, modeli inceleyip güncelleştirelim.

Bu alandaki özgün çalışmanın büyük bir bölümü, 1982 tıp ve fizyoloji Nobel'i'ni kazanan Prof. Roger Sperry'nin imzasını taşır. Çalışmasının ilk yıllarında, Sperry ve meslektaşları, serebral korteksin sol yarıküresinin, genellikle yakınsak düşünceyi işlediğini gördü: Mantık, dil, matematiksel muhakeme, ayrıntıya dikkat etme, ardıllık, düzen ve analiz. Sağ yarıküre ise, tümdengelimci düşünceyi işliyordu: Ritimler, renk ve şekiller, hayal göme, imgelem ve sentez.



Serebral korteksin iki yarıküresi: Solda yakınsak düşünce, sağda ise iraksak düşünce.

Birçok birey, bu iki yoldan birinin hakimiyetine eğilimli gibidir. Eğer "Daha fazla kanıtı ihtiyacım var, orijinal araştırma belgeleri nerede?" ve "Sperry bu sonuçlara nasıl ulaştı?" gibi düşünüyorsanız, muhtemelen sol-beyniniz baskındır (Referans için Kaynakça'ya bakınız). Ama eğer "Çok iyi! Bu iş bana çok doğru geliyor" gibi düşünüyorsanız, muhtemelen sağ-beyniniz baskındır.

Benzer bir biçimde, bu kitabın, bir doğru yanıtlar listesi ve puan sistemiyle birlikte bir test de içermesi gerektiğini düşünüyorsanız, muhtemelen daha analitik bir düşünce yapınız vardır. Eğer kendinizin ne olduğunu zaten biliyorsanız ve bu nedenle böyle şeyler pek hoşunuza gitmiyorsa, muhtemelen daha önselisinizdir. Ve bu kitabı sayfa düzenine göre, birinci sayfadan başlayıp belli bir düzen içinde okuyorsanız, dizinsel bir tipsiniz.

Sperry'nin araştırmasının ilk günlerinden bu yana, iki yarıküre hakkında olağanüstü miktarda araştırma yapıldı. Artık, sol yarıkürenin sağdakinin, sağ yarıkürenin ise soldakinin birçok işlevini yerine getirme yeteneğine sahip olduğu da biliniyor. Dahası, sol-sağ baskınlık ikiliği, sağlakların sadece yüzde 90'ı, solakların ise yüzde 60'ı için geçerli görünüyor. Diğerlerinin baskınlık sistemi ya tam ters, ya da belirsiz. Araştırmacılar, Japonlar gibi piktografik yazım sistemine sahip olan halklarda farklı beyin baskınlığı sistemleri de keşfettiler.

Kadınlar ve erkekler arasında da önemli farklar bulunuyor. Yarıküreleri birbirine bağlayan sinir lifleri ağı olan corpus callosum, kadınlarda daha gelişkindir. Kadınların neden daha çok duygilerine dayandıklarının açıklaması bu olabilir. Araştırmacı Justine Sergeant, sol yarıkürenin, görsel alanda daha küçük olan şeylerin işlenmesinden sorumlu olduğunu ileri sürüyor; birçok mühendisin küçük yazması gibi. Sağ yarıküre ise, resimler gibi, görsel alanda daha büyük olan şeylerden sorumludur. Sağ yarıkürenin sanatsal algılama ile bağlantılandırılması bu yüzden olabilir.

Yine de hâlâ, iki yarıküreyi tam olarak anlamış değiliz. Bu nedenle en iyisi, sol ve sağ beyni, yakınsak ve ıraksak düşünce için birer eğretilenim olarak görmektir. Bizim için önemli olan; *bu iki tarz nerede yuvalanmış veya baskınlık bağlamında hangisine eğilimimiz olursa olsun, işlevliliğimizin en üst düzeyinin, iki tarzı kaynaştırmakla gerçekleşmesidir.*

DEHANIN MODELLENMESİ

Tony Buzan ve Raymond Keene, çığır açan çok-satanları *Buzan'ın Deha Kitabı*'nda, ilk kez, tarihin en büyük 100 dehası için nesnel bir derecelendirme sistemi sunar. (Deha skalası sıralaması, kitabın geri kalanı boyunca adı geçen dehaların isimlerinden sonra verilecektir.) Buzan ve Keene, bilim ve sanat dünyasının en büyük beyinlerinin, mantık ve imgelemi kaynaştıranlar, yani sinverjent düşünürler olduğunu vurguluyorlar.

Örneğin, tarihin en büyük dehalarından biri olan Albert Einstein (Buzan-Keene skalasında onuncu), evren anlayışımızda devrim yaratmıştır. Matematik ve bilim alanındaki yetenekleri; ayrıca İsviçre hükümeti patent ofisi tarafından işe alınması, onun mantıksal aklının gücüne işaret ediyor. Peki, Einstein'ın diğer ilgi alanları nelerdi? Müziği, özellikle kemanı, ayrıca resmi ve yelkenlileri seviyordu. Ama kendi ifadesiyle en önemli uğraşı, imgelem oyunları oynamaktı. Einstein, her günün belli bir dilimini, "düşünce deneyleri" yapmaya ayırıyordu.

Mesleğinin ilk dönemlerinde bir gün, çayırılık bir tepede yürüyüşe çıkmıştı. Gözlerini kapattı, güneşin sıcaklığını hissetti ve kendisini, bir güneş ışınının üzerinde, evrene açılırken hayal etti. Akıl gözüyle sonsuzluğa uzandı ve birden, yolculuğa çıktığı noktaya döndüğünü farkederek afaftadı.

Bir yönde sonsuza dek ilerleyip sonunda başladığınız yere dönmek evren hakkında ne ifade edebilir? Elbette, evrenin eğimli olduğunu. Bu ve bunun gibi imgelem oyunları, Einstein, görelilik kuramını sezdi. Evrendeki sıçrayışını, başkalarının da anlaması için bilim diline çevirecek disiplin, odaklanma ve matematik yeteneğine de sahipti elbette.

Evren anlayışımızda, Sir Isaac Newton'un (Deha Kitabı'na göre altıncı) yardımıyla sağladığımız bir önceki devrimde durum neydi? Newton, genellikle, en büyük mantıksal akıl, düzenli evrenimizin "yaratıcısı" olarak görülür. (Newton'un yerçekimi kuramını ortaya atmasından önce evrenin nasıl darmadağınık, herşeyin her yerde uçtuğu bir yer olarak düşünüldüğünü hayal edebiliyor musunuz?)

İngiltere'deki eski sterlinin ön yüzünde Newton soğuk, çatık suratlı bir bilimci olarak betimlenmişti; etrafında kodlar, eşitlikler ve bilimsel araçlar vardı. Ama Newton, büyük bir mantık aklına sahip olmasının yanı sıra, çocuksu, şakacı ve masum bir hayalciydi. En büyük yapıtlarından bir olan Optik'in ilhamı, odasında kırılan bir camdı. Açık camından içeri giren güneş ışığı, kırık cama vurdu ve prizma etkisi yarattı. Duvarında küçük bir gökkuşağı belirmişti. Hemen, bulabildiği tüm camları topladı, hepsini kırdı ve günlüğüne "Odama gökkuşakları ile doldurdum" yazdı.

Newton, kendi düşünce sürecini şöyle anlatıyordu: "Dünyaya nasıl göründüğümü bilmiyorum, ama bana göre... kumsalda oynayan bir çocuğum... kendi kendine oyalanan ve birden, sıradan olmayan, daha yumuşak bir çakıl taşı veya güzel bir deniz kabuğu bulan bir çocuk. Oysa büyük gerçek okyanusu, önümde, keşfedilmemiş halde durmakta."

Metafizik hakkında yazdıkları fizik hakkındakilerden daha fazla olan Newton bir hayalci, bir gizemciydi. Çocuksu, masum, disiplinli ve odaklanmıştı. Özenli bir bilimci. Dengeli bir beyin. Bir sinverjent düşünür.

Benzen halkasının yapısını keşfeden August Kekule, bu önemli keşfini, şöminesinin yanındaki sallanan koltukta rüya görürken yapmıştı. İşin içinde birkaç duble brandinin yardımı olup olmadığı tartışılrsa da, düşünde kendi kuyruğunu kovalayan bir yılan gördüğü biliniyor. Daha sonra şöyle anlatıyordu: "... atomlar gözlerimin önünde hopluyordu... hepsi de yılanımsı devinimlerle kıvrılıp bükülmekteydi... yılanlardan biri kendi kuyruğunu kavradı ve o form, gözlerimin önünde dönmeye başladı." Kekule, uyandığında, atomik yılanların, moleküler bulmacanın kayıp parçasını oluşturduğunu anlamıştı.

Kekule laboratuvarında saatlerce çalışmamış olmasaydı, muhtemelen asla böyle bir düş görmeyecekti. Ve bu imgelem sıçrayışını bilim diline çevirmek için gereken odaklanış, inat ve teknik yetenek olmadan, bu düş, anlamsız bir fantaziden öteye gidemezdi. Kekule hem bir hayalci, hem de disiplinli bir bilimciydi. Kraliyet Akademisi'nde, büyük keşfi için sunulan payeleri kabul ederken yaptığı konuşmayı, "Hepimiz düş görmeyi öğrenmeliyiz" diyerek bitirmişti.

Bilim tarihini incelediğimizde; hayalciyi baskın paradigmadan sapmaya yönelten bir düş, bir hayal, bir kaza veya bir rastlantı olmaksızın elde edilen önemli bir keşif veya büyük bir başarı bulmanın oldukça güç olduğunu görürüz. Bilim dehaları olarak adlandırdığımız büyük tarihsel kişilikler, imgelemlerinin gösterdiğini boşvermek yerine, onu, bilimsel yöntem bilgileriyle kaynaştıran insanlardır.

Peki ya sanatçılar?

Sanatın bilimine ve bilimin sanatına çalışın. Herşeyin, başka herşeyle bağlantılı olduğunu görmeyi ve hatırlamayı öğrenin.

Leonardo da Vinci

Peki ya büyük sanatçılar? İnsanlar, örneğin ressamların "uçarı" olduğunu ve sağ yankürenin sınırlarında gezindiğini düşünür. Kuşkuculara göre, bir ressam, günlük tutacak kadar disiplinli değilse, şöyle yazardı: "11.45'te kalktım. Üç fincan koyu espresso kahve içtim. Zihni etkileyen madde çektim. Boyayı tuvale saçtım. İyice yaydım. Çok iyi paraya sattım. Günün geri kalanında keyfime baktım."

Oysa birçok büyük ressamın yaşamlarına baktığımızda, ayrıntıya büyük dikkat ve olağanüstü bir disiplin göreceğiz. Büyük sanatçılar; yaratıcı edime sahne hazırlayanın, düzen ve disiplin olduğunu bilir. Caravaggio, Cezanne (49), Dali (37), Duchamp (72), Klee, Michelangelo (5), O'Keefe, Picasso (24), Rafael (85), Rembrandt (96), Seurat ve Titian (91) gibi sanatçıların damgası, ayrıntıya özen ve yoğun analizdi. Başarılı bir sanatçının optik, algı psikolojisi, geometri ve kimyaya dair pratik bilgilere sahip olması gerekir. Bu unsurlar, imgelemi gerçekliğe dönüştürür.

İki yarıküreye dair bilgilerle ilgili baş gösteren efsanelerden biri, yaratıcılık bölgesinin sağ yarıküre olduğudur. Oysa bu, doğru değil. Yaratıcılık, uyum içinde çalışan bütün bir beynin işlevidir. Organizasyon ve mantık olmazsa, yaratıcılık ölü doğar.

Tüm zamanların bir numaralı dehası, hem sanat, hem de bilimde dünya ustası olan son kişi, Leonardo da Vinci'ydi. Leonardo, mantık ve imgelem dengesinin şampiyonu, bilim ve sanatın evliliği idi. Bilimsel defterleri, suyun akışı ve insan anatomisine dair çalışmaları; kuru teknik çizimler değil, harika, uyandırıcı, anlamlı sanat yapıtlarıdır. Resim ve heykellerinin planları, yüksek bir disiplin ve ayrıntıya önemin izini taşır.

Da Vinci, resim ile ilgili bilimsel incelemesi *Trattato della Pittura*'da, örneğin, sanatçının insan formunun güzelliğini etkili biçimde ifade etme yeteneğinin, anatomi biliminin derinden incelenmesine dayalı olduğunu dile getirir. Kemik yapısı ve kas ilişkilerinin ayrıntılı bir analizinden doğan hayranlık olmazsa, sanatçı adayı "bir insan formuna değil, bir fındık yığımına veya kaslara değil de bir tutam turpa bakıyormuşuz izlenimi veren, tahtadan ve kaba çıplaklıklar"dan başka bir şey çizemeyecektir.

Da Vinci'nin, bedeninin her iki tarafını dengeli kullanma çabasında epey ilerlemesi de ilginçtir. Hem sol, hem de sağ eliyle yazabiliyordu. Fiziksel ve psikolojik olarak çift taraflıydı!

Sol beyin eğilimi

Çok erken yaştan itibaren sorunları bölmek, dünyayı parçalamak öğretilir bize. Açıktır ki bu karmaşık görev ve konuları daha yönetilir kılar. Ama biz buna gizli ve büyük bir bedel öderiz: Artık hareketlerimizin sonuçlarını göremiyoruzdur. Daha büyük bir bütünle bağlantılı olmak gibi özde var olan bir duyuyu yitiririz.

Peter Senge

Toplumumuz; dengeli bir Aydınlanma bireyi fikrini sözde benimser, ama pratikte, "yarım akıllı" bir düşünce yaygınlığı en büyük sorunumuzdur. Eğitimimizin ilk birkaç yılına dönüp bakalım. Değerlendirildiğiniz, yargılandırıldığınız ve notlandırıldığınız

İlk üç konu neydi? Muhtemelen okuma, yazma ve aritmetik. Bunlar, daha analitik, ardışık, yakınsak bir düşünce tarzına vurgu yaparlar.

Okuma, yazma ve aritmetikte hep pekiyi aldığınızda, ebeveynleriniz, öğretmenler ve yaşitlarınız tarafından nasıl değerlendiriliyordunuz? "İyi bir beyin." "Akıllı." "Kolejlik çocuk."

Ama ya bunun yerine, masanızda yaratıcı ritimler atıyor, bir yandan camdan dışarı bakarken diğer yandan renkli, çok boyutlu şeyler çiziyor veya mükemmel hayaller kuruyor olsaydınız? Öğretmeninizin sözlerine yaratıcı yorumlar getirmekte sınıf birincisi bir öğrenci idiyse? Muhtemelen "öğrenme özrü", "hiperaktif", "problem çocuk" olarak mimlenmiştiniz.

Eğitimimizin büyük bir bölümü: sol-beyin odaklı, "yapmam" eğilimi üzerinde yükselir. Profesör Sperry'nin dediği gibi: "Eğitim ve genel olarak bilim sistemimiz, zekanın sözlü olmayan biçimini ihmal etme eğilimi taşır. Sonuçta modern toplum, sağ yarıküreye karşı ayrımcılık yapar."

Sperry'nin 1973'te yazdığı bu sözler, hâlâ geçerliliklerini koruyor. Topluluğunuzun eğitim bütçesinde bir kesinti olduğunda, elenen kalemler neler oluyor? Genellikle sanat, tiyatro, müzik, fiziksel eğitim ve yabancı dil. İnsanlar genellikle "İşin temellerine dönelim" diyorlar. Ama ölçüt ne olursa olsun (ister tarihin büyük beyinlerinin araştırılması, ister Sperry ve meslektaşlarının bilimsel çalışmaları, isterse eski dost sağduyu), *işin temelleri, mantık ve imgelem yeteneklerinin uyum içinde öğretilmesidir.*

Benzer bir biçimde; İngiltere ve ABD'de, eğitime geleneksel ve ilerici yaklaşımlar arasındaki çatışmaya tanık oluyoruz. Geleneksel olan sol beyin yanlısı, ilerici yaklaşım ise fazla "sağ" tarafa yanaşma eğilimi gösteriyor. İlerici eğitim; aşırı disiplin,

yüksek başarısızlık oranları ve geleneksel eğitsel yaklaşımların darlığına tepki olarak, genellikle disiplini toptan ortadan kaldırıyor, açık sınıfları teşvik ediyor ve çizim, boyama gibi toplumsal yeteneklere odaklanıyor. Sonuç: İfade gücü yüksek, duygularıyla barışık, ama okuyup yazamayan, hesap yapamayan öğrenciler.

Sağ beyin taraftarları, onun gücünü romantikleştirmeye ve disiplin, mantık ve yakınsak düşüncenin önemini küçümsemeye eğilim gösteriyor. Dr. Sperry'nin meslektaşlarından, Dr. Michael Gazzaniga'nın uyarısına kulak vermелiler: "Sol beyin - o olmadan evden çıkmayın!"

En verimli eğitimciler, bütünlüklü bir beyin yaklaşımının önemini anlayanlardır. Birçok toplulukta her yıl, bir şirket veya bir eğitim kurumu, bir tür yılın öğretmeni ödülü verir. Yerel televizyon istasyonları, genellikle töreni yayınlarlar. Göze çarpan bir örnekte kamera, Massachusetts'teki Salem kentinde, 17. yüzyıl insanları kıyafetlerine bürünmüş öğrencilerin arasında geziyordu. Birden öğretmenleri odaya, bir kaykayın üzerinde, siyah bir cüppe ve bir cadı külahıyla giriverdi. Öğrenciler büyülenmiş gibiydi.

Bir gazeteci öğrencilerle söyleşerek, Salem cadı yargılamaları hakkındaki bilgilerini sınamadı. Tek bir soruyu bile kaçırmadılar, bütün yanıtları biliyorlardı. Kaykaycı öğretmeni hakkında ne düşündüğü sorulan bir çocuk, "En iyisi odur... Sınıfımız neşe içinde, ve ondan çok şey öğreniyoruz" diyordu. Ama gazetesinin bastırması üzerine ekledi: "Evet, ● aynı zamanda okulun en sert öğretmenidir."

En verimli eğitsel ortamlar; geleneksel ve ilerici yaklaşımların en iyi yönlerini kaynaştırabilenlerdir. Bunlar ciddiyet ve oyunu, sanat ve bilimi, disiplin ve eğlenceyi, mantık ve imgelemi birleştirirler.

"Sağduyunun Ölümü"

Sol-beyin düşüncesi; daha büyük bir kapsama dair algılama ve sezginin dengeleyici etkisi olmadan; zekayı felce uğratıp sağduyuyu çarpıtır. Günlük yaşamdaki birçok sıkıntının nedeni, parçalara dikkat gösterirken bütünü gözden kaçıran sistemlerdir. Başkent Washington'daki Dulles Havaalanı'nda bir yolculuğa çıkmak üzereyken, klasik bir örneğe tanık olmuştum. Benim de dahil olduğum otuz kişiyi orta terminale taşıyan, cafcıflı ama kof bir ada sahip "seyyar salon" bozuluverdi. İçeride kısılp kalan insanlar (sigorta kuralları nedeniyle havaalanı yönetimi, insanların dışarı çıkıp yürümesine izin vermiyor) uçuş vakitleri yaklaştığı için homurdanmaya başladı. Bazıları sürücüye yalvararak, havayolu şirketine haber vermesini ve onarım bitene kadar uçağın bekletilmesini istiyordu. Yirmi dakikalık bir gecikmenin ardından, "seyyar salon" terminale ulaştığında, yolcuların çoğu uçağı kaçırmıştı. Yetkili kişiye gittiler. Adam, arzadan haberdar olmadıklarını söyledi. Dediğine göre, "havayolu şirketi ile havaalanı yönetiminin birbiriyle hiçbir ilgisi yoktu".

Sol-beyin dengesizliği, kamusal yaşamın her yönünü sarmış durumda. Hukuk sistemimiz, devlet kurumları ve birçok şirket; aşırı kural denizlerinde boğuluyor. Düzen ve denetim saplantısı; sağduyu ve doğru değerlendirmeyi yok eden bir tür psikoz haline gelmiş. Philip Howard, *Sağduyunun Ölümü*'nde; bağlamı ve ilişkiler ağını kavrayamamanın, ormanı görememenin neden olduğu afallatıcı aptallık ve bürokratik israf öyküleri anlatır. Şöyle der Howard: "Rasyonalizm, yani herşeyi önceden hesaplayıp merkezi bir düzenleyici sistem içinde kesin olarak ortaya koymanın parlak düşü, bizi kör etmiş. Kesinlik takıntımız var ve neredeyse hiçbir şeyi göremiyoruz." Ayrıca, "herşeyin bağlantılı" ve "değerlendirme ve dengenin her zaman gerekli olduğunu" hatırlamamız gerektiğini vurgular.

Ticari Akıl

Bugün ticaret; insanların daha yaratıcı, güçlü ve uyumlu olmasını gerektiriyor. Yine de personel alım ve terfi, hâlâ büyük ölçüde sol beyin niteliklerine eğilimlidir. Tam Beyin Şirketi'nin kurucusu ve "tam beyin" personel alımı ve insan kaynakları politikasını teşvikte öncü olan Ned Hermann, insanların ne ölçüde sağ ya da sol beyin eğilimli olduklarını belirlemek için bir test geliştirmişti.

Hermann, atelye çalışmalarında, "ultra sol" ve "ultra sağ" çalışanları alıp onlara özel bir görev vermesiyle tanınıyordu. Bu görevin süresi iki saatti. Ultra sol beyin grubu bütün i'leri noktalı ve t'leri çizgili, daktilo edilmiş bir rapor ile, tam zamanında dönerdi. Rapor çok güzel organize edilmişti, ama acı verici ölçüde sıkıcıydı ve hiç de esin verici değildi. Ultra-sağ beyin grubu, önce görevin anlamına dair esaslı bir felsefi tartışmaya daldı. Ardından, grup üyeleri farklı zamanlarda, kağıt parçalarına karaladıkları dağınık ve genelde faydasız fikirlerle dönerlerdi.

Hermann, ardından iki grubu, bir kılavuz liderliğinde başka bir görevde çalışmak üzere bir araya getiriyordu. Yeni grup, dengeli, organize ve yaratıcı bir ürünle, zamanında geri dönerdi. Hermann'ın çalışmasının verdiği ders oldukça açık: Dengeli beyin ekipleri yaratmak önemlidir.

Ancak bireyler, sık sık beyin tarzlarına göre bir araya gelme eğilimindedirler. Finans bölümündeki sol-beyin eğilimliler, kahve makinasının önünde toplanır, sağ-beyin eğilimli pazarlamacılara bakar ve "Bu uçuk hayalcilerin akıllı bulutlarda geziniyor. Bizim gibi işin özünü anlamıyorlar" diye düşünürler. Bu arada, sağ-beyin eğilimliler de su makinasının başına toplanmış, sol-beyin eğilimlileri süzerek "Bu fasulye sayıcıların akılları ne kadar sığ. Bizim gibi işin bütününe göremiyorlar" diye düşünmektedirler.

Bireyler, iç güdüsel olarak benzer bir tuzağa sık sık düşer. Sol-beyinliler, "Üzgünüm, ben sol-beyinliyim. Yaratıcı veya hayalci olamam" diye düşünürken, sağ-beyinliler ise kendilerini "Evet, sağ-beyinliyim. Toplantılara zamanında katılmam mümkün değil" diye programlama hatasına düşerler.

Bireyler ve kurumlar, günümüz dünyasında etkili bir rekabet yürütebilmek için dengeyi sağlamak zorundadır. McGill Üniversitesi Yönetim Fakültesi'nden Prof. Henry Mintzberg, en etkili yöneticilerin analitik girdiyi bütünsel, sezgisel düşünce yetenekleriyle birleştirdiğine işaret ediyor. Mintzberg, başarılı yöneticilerin "hesaplı bir kaos ortamında eğlenmeye devam etme" yeteneğine sahip olduğunu vurgulamaktadır.

El Paso'daki Teksas Üniversitesi'nden Prof. Weston Agor, ticaret, hükümet ve akademide binlerce yöneticiyi inceledi. "*Sezgisel Yönetim: Sol ve Sağ Beyin Yeteneklerini Birleştirmek*" adlı ders kitabında, o da dengeli beyin önemine dikkat çeker. Agor, en başarılı kurumların, mühendislik ile "hayal mühendisliğini" bir araya getirenler olduğunu söyler.

Tam Beyin Düşüncesi'nin yaratıcısı, danışman Jacqueline Wonder, yüzlerce yöneticiyi teste tabi tuttuktan sonra, en iyilerinin, doğal beyin eğilimi kalıplarını aşabilen, durumun gerektirdiği iki tarzdan birini esnek bir biçimde uygulayanlar olduğunu bulguladı. Wonder, en etkili liderlerin, rapor yazar veya veri analiz ederken "sola kayma", beyin fırtınası veya bir asta danışmanlık yaparken de "sağa kayma"yı başardıklarını vurguluyor.

1978'den bu yana, her düzeyden binlerce yöneticiyle çalıştım. Bazıları disiplinli, analitik, ciddi, kapsamlı planlamacılar ve işin özüne odaklanmışlardı. Diğerleri ise esnek, sezgili, şakacı, doğaçlamacıydı ve sürece odaklanmışlardı. En iyileri ise disiplin ve esneklik, analiz ve sezgi, ciddiyet ve şaka, planlama ve doğaçlama, öz ve süreci dengeleyenlerdi. Dengeli beyinler, sin-
verjent düşünürler.

Eğitim psikoloğu ve yaratıcılık uzmanı Prof. E.P. Torrance ve diğerlerinin çalışmaları, kısa ama yoğun bir eğitim ile, bireylerin dengesiz düşünce ve öğrenme tarzlarını değiştirebileceğini açık bir biçimde göstermiştir.

Liderler ve Yöneticiler

Rosabeth Moss Kanter, "*Devler Dansetmeyi Öğrendiğinde: 1990'larda Stratejinin Güçlüklerine Egemen Olmak*" kitabında, kurumsal dünyanın yurttaşlarının yüz yüze geldiği yaygın DIS-SONANT sorunları sıralar:

- Stratejik düşün ve geleceğe yatırım yap - ama rakamlara olumsuz yansımastır.
- Girişimci ol ve risk al - ama başarısız olarak kuruma zarar verme.
- Yaptığın her şeyi, daha iyi bir biçimde yapmaya devam et - ve çalışanlarla iletişim, ekip çalışmaları ve yeni projelerin başlatılmasına daha çok zaman ayır.
- İşinin her ayrıntısını bil - ama sorumluluğu başkalarına dağıt.
- "Vizyonlara" tutkulu bir biçimde bağlan ve onları hayata geçirmeye adan - ama esnek, yanıt verici ve hızla yön değiştirme yeteneğine sahip ol.
- Öne atıl, lider ol ve yön belirle - ama katılımcı, dinleyici ve yardımcı ol.
- İçtenlikle girişimcilik oyununa ve onun gerektirdiği uzun çalışma saatlerine dal - ve sağlıklı kal
- Başar, başar, başar - ve canavar gibi çocuklar yetiştir.

Bir nemlendirici ve bir kurutucu aldım, ikisini aynı odaya koydum, çalıştırdım ve kendi hallerine bıraktım.

Mizahçı Steven Wright

Bu çelişkileri uzlaştırmak kolay değil. Aynı anda hem lider, hem yönetici olmamız isteniyor. Bu yetenekleri kaynaştırmadan önce, aralarındaki farkları netleştirmek gerek.

Webster's sözlüğü, liderliği "önde veya ileride giderek yolu gösterme yeteneği; yönlendirme kapasitesi" olarak tanımlıyor. Sözlük, yöneticiyi ise "olayları tutumluluk ve ekonomi ile yürüten kişi; iyi bir ekonomist; amacına ulaşmak için yöntem bulmak, planlama yapmak veya girişimde bulunmakta yetenekli olan" diye tanımlamış.

Harvard İş Okulu'ndan Prof. John Kotter ve diğerleri, yönetim ve liderlik arasındaki önemli ayrımı vurgulamıştır. Yöneticiler esas olarak karmaşıklığı denetlemek, performansı gözlemek, sistemleri yönlendirmek, bütçeleri planlamak ve planların uygulanmasını yönetmeye odaklanırlar. Başka bir deyişle, gelecekteki yöneticinin temel tarzı yakınsaktır; istikrara yönelmiştir.

Liderin temel odağı ise ıraksak ve değişime yöneliktir. Lider, vizyonu tanımlamak ve iletmek ile görevlidir. İletişimin belki de en önemli aracı ise, liderin ortaya koyduğu örnektir. Liderler, kurumu geleceğe yönlendirmenin sorumluluğunu taşır.

Profesör Kotter, sunumlarından birinde, üst düzey ticari yöneticilerin liderlik/yönetim tarzlarına dair bir çalışma gerçekleştirirken hazırlanmış dört video kaset göstermişti. Kotter'in asistanı öğrenciler, bu lider/yöneticilerin kilit konulardaki dostları ile ayrıntılı söyleşiler yaptılar.

İlk kasetin konusu, Eastern Havayolları'nın eski başkanı Frank Borman'dı. Borman, çalışanlarına hitap ediyordu. Mesajının özü, şirketin yaşadığı sorunların, kendisini dinleyen insanların hatasından kaynaklandığıydı. Kotter'in öğrencileri, Borman'ın dostlarına, onu bir lider mi, yoksa bir yönetici olarak mı gördüklerini sordular. Yanıt, "O bir astronottur" oldu.

Sonraki kaset, People's Express Havayolları'nın eski başkanı Donald Burr'ün yaptığı ilham verici bir konuşmaydı. Bu şirketi kısa sürede baş döndürücü yüksekliklere taşıyan Burr, olağanüstü karizmatikti. Konuşması, bir uyanış toplantısı gibiydi. Yine de, Kotter'in öğrencilerinin keşfettiği gibi Burr, People's Express'te yarattığı vizyon ve kültüre öyle dalmıştı ki, ölümcül bir hata yaptı. Çevresindeki insanları, işi fiilen yönetenleri dinlemeye başladı. Onlar da bir bir istifa ettiler. Ardından, Amerikan ticaret tarihinin en dramatik iflaslarından biri geldi.

Üçüncü kasetin konusu, dev bir işletme olan Allied'in eski başkanı Edward Hennessy idi. Hennessy, tipik bir kurum adamı gibi görünüyordu; düğmeleri ilikli, sıkı ağızlı, ilham vermeyen. Sunumuna; sayı ve istatistiklere dair neredeyse Orwelyen bir kaygı hakimdi. Hennessy, dengesiz yöneticinin piri olarak sunuldu; liderlik yeteneği hemen hiç yoktu. Onun görev süresi boyunca dev şirket, hisse senedi sahiplerine pek az getiri sağlayarak, çok düşük bir oranda büyüdü. Tuhaf ama Hennessy, Allied'den ayrıldığında hisse opsiyonları sayesinde bir servet edindi; çünkü emeklilik haberi ile şirketin hisseleri büyük bir tırmanışa geçmişti.

Son kaset, hoş bir sürpriz oldu. Bu, Mary Kay Kozmetik'in kurucusu Mary Kay Ashe'in bir konuşmasıydı. Burr'un ki gibi canlandırıcı bir niteliği vardı, ama aynı zamanda daha alçakgönüllü bir perspektif hissediliyordu. Bir dizi kadın Mary Kay'in yanına geldi ve duygusal biçimlerde, onlar için yarattığı fırsat için teşekkür ettiler.

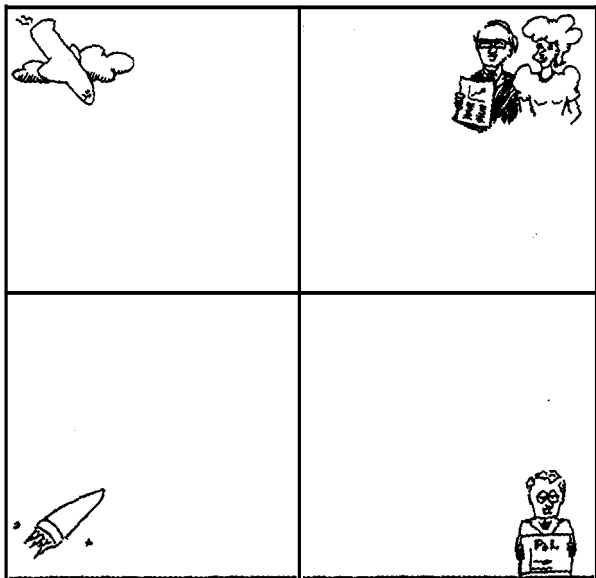
Kotter, ardından, Mary Kay'in Harvard İş Okulu'na davet edilmesinin hikayesini anlattı. O sarışın kabarık saçları, pembe giysisi ve pembe Cadillac ile okula gelmişti. Yanında, bir grup çalışma arkadaşı vardı. Kotter, Mary Kay'in öğrencilerin sorularını ne büyük bir zarafetle yanıtladığını anlattı. Biraz zorlu bir teknik soruyla karşılaştığında; sözü bir çalışma arkadaşına bırakıyor, o da izleyiciler arasındaki kuşkucuları susturuveren ayrınılı, derinlikli ve oldukça etkileyici bir yanıt veriyordu.

Asistanlar, Mary Kay'in arkadaşlarına, onun bir yönetici mi, yoksa bir lider mi olduğunu sordular. Verilen ilk yanıt, onun ilham veren, olağanüstü bir lider olduğu ve insanların onun liderliğinde ellerinden geleni yapacağı oldu. Ama biraz düşündükten sonra eklediler: Mary Kay'in etrafını mükemmel yöneticilerle kuşatmış olması ve onları etkili bir biçimde yönlendirmesi, onun da büyük bir yönetici olduğunu göstermiyor muydu? Bunu asistanlar da onayladı.

Bu hikayelerin gösterdiği gibi, uzun vadeli başarının anahtarı, liderlik ve yönetim yeteneklerini birleştirmekte. Kotter'in modeli, kendiniz ve çevrenizdekilerin bu dengenin neresinde olduğunu görmek için mükemmel bir araç.

Liderlik ve yönetimi dengelemek, evde de işte olduğu kadar önemli. Bir ebeveyn olarak, kişi hem lider, hem yönetici olmalıdır. Ailenin "kültürünü" yönlendirmeli, çocuklarımız için bir olasılıklar vizyonu yaratıp geliştirmeli ve en önemlisi, bu vizyonu pratiğe geçirerek örnek olmalıyız. Elbette, aynı zamanda evi yönetmeli, performansı izlemeli ve bütçeye uygun davranmalıyız.

L İ D E R L İ K



Y Ö N E T İ M

En etkili birey ve kurumlar, üst sağdaki "Mary Kay" kadranında yer alırlar.

Liderler, genelde çobanlarla karşılaştırılır. Çoban önde olmalı, sürüyü doğru yönde, daha taze otlara doğru ilerletmelidir. Ama arka tarafı kontrol eden yoksa koyunlar çalılara takılabilir, hendeklere düşebilir veya kurtlara yem olabilirler. Bir yönetici, koyunların ardından yürüyüp onları saymalı, denetlemeli, ilerleyişlerini gözlemelidir. Sadece yönetimimiz varsa, koyunlarımız tam kadro ilerler, ama yanlış bir çayıra dalabilir, hatta bir yardan aşağı düşebilirler. Sadece liderlerimiz varsa doğru otlığa ulaşabiliriz, fakat dönüp baktığımızda arkamızda sadece üç koyun çıkabilir.

Yazar Stephen Covey, yöneticilerin işlevini, ormanda yol açan insanlarınkine benzetir. Lider, yüksek bir ağaca çıkıp "Yanlış bölge!" diye bağırandır. Ama sık sık, yöneticinin tepkisi "Sessiz ol, ilerliyoruz!" şeklinde olur.

Önden yönlendirip, aynı zamanda sürünün arkasını kollayacak, ağaca tırmanıp manzaranın bütününe görecektir ve ardından aşağı atlayıp yolu açacak kadar esnek olmanın bir yolunu bulmalıyız.

Warren Bennis, "Yöneticiler işleri doğru yapar, liderler ise doğru işi yapar" der. Doğru işi doğru yapmak için, yakınsak ve iraksak perspektifleri şinerjetik bir biçimde kaynaştırmalıyız.

Sonraki bölümde, bu kaynaştırmayı gerçekleştirmek için, hemen hayata geçirilebilir bir yöntem öğreneceksiniz. Ama önce, yaşamaya daha dengeli bir yaklaşım geliştirme işini inceleyerek hazırlık yapalım.

Yolda ilerlerken bir sapağa rastlarsanız, dahn.

Anonim

YAŞAMINIZI DENGLEYİN

Bireysel, eğitsel ve kurumsal olarak, beynimizi dengeli, şinerjetik bir biçimde kullanmaya ihtiyacımız var. Eğer zamanımızın meydan okumalarından besleneceksek, bu bütünlük, temel becerinin yeni standardı olmalı. Elbette, dengeli beyin fikrinin teorik kavrayışı ile, dengeli yaşamın gerçek alışkanlıkları arasında hatırı sayılır bir uçurum bulunuyor. Daha dengeli bir beyin sağlamak üzere, kişisel evriminizi hızlandırmak için şunları yapabilirsiniz:

- Beyin molaları vermek
- Beyni destekleyen bir ortam yaratmak
- Bir defter veya günlük tutmak
- Rüyalarınızı yazmak
- Yalnızlık için zaman yaratmak
- Farklı beyin eğilimlerine sahip olanları anlamak
- İdealinizdeki hobiyle ilgilenmek
- Meditasyon yapmak
- Psiko-fiziksel sağlığınıza geliştirmek
- İki tarafınızı birden kullanmaya çalışmak
- Çocuklarınızın "iki tarafını da" teşvik etmek
- Cinsiyetçi klişeleri aşmak

Bunları sırayla inceleyelim.

Beyin Molaları Vermek

Birçok insan denge fikrini çekici bulur, ama gerçekliği teğet geçerler çünkü "çok meşgul"dürler. Değişimin temposu hızlandıkça, yaşamlarımızın temposu da hızlanır. Doğanın, yavaşlamanız gerektiğine dair en önemli mesajı herhalde ölümdür, ama sinirsel çöküntüler, sık sık bu sondan bir önceki mesajlar olurlar. Sinir krizi geçiren bir tanıdığınız var mı? Eğer bir kurumda çalışıyorsanız, muhtemelen vardır. Ve gelecekte başkalarını da tanıma olasılığınız oldukça yüksek. Ama dikkatli okursanız, onlardan biri olma ihtimalini büyük ölçüde azaltacaksınız.

Klasik sinir krizleriyle sonuçlanan kalıp, aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Sam çok hırslıydı ve bu yüzden kahvaltı yapmıyor, işe giderken aldığı kahve ve çöreklerle idare ediyordu - böylece daha çok iş yapmaktaydı. İş yemeklerine bağımlıydı. Günün ve haftanın sonunda, eve sürekli iş götürürdü. Hiçbir zaman tam bir tatil yapmadı, hobilere de vakti yoktu. Sırf iş, iş, iş.

Sam'in kariyeri, oldukça iyi ilerliyordu. On yıl içinde birkaç terfi aldı ve iyi para kazanmaktaydı. Bir gün, her zamanki gibi işyerine geldi, odasına girdi ve birden, sanki beyninin sağ yarısı, soldakine dönerek "On yıldır şovu sen yürütüyorsun, BU-GÜN BENİM GÜNÜM!" deyiverdi. Sam düzenli dosyalarını dağıttı, renkli mürekkep şişelerini tavana fırlattı ve bilgisayarını camdan aşağı atmak üzereyken, arkadaşları onu durdurdu.

Sam, tedavi için taşrada güzel bir yere gönderildi. Burada ilaç içermeyen en etkili terapiler; sanat ve müzik terapisi ile, sessizce oturup rüzgarın ağaçlara çarpmasını dinlemektir. Beyninin, yıllar boyunca aç olan kısımlarını üç ay boyunca besledikten sonra, Sam kendini daha iyi hissetmeye başladı. Ama işe döndüğü ilk gün şöyle düşündü: Tam üç ay kaçırdım. En iyisi kahveni masamda içeyim, yemeği iş yemekleriyle idare edeyim ve eve iş götüreyim.

Birkaç hafta sonra, Sam'in defterini dürdüler.

Bu hikaye, dramatik bir sinir krizini anlatıyor. Birçok insan ise, günlük yaşamlarında mini-krizler geçirmekteler. Yoldaki davranışlarını onaylamadıkları diğer sürücülere, mantıksızca bağırırlar. İşten eve geliyor, durup dururken eşlerine, çocuklarına, hatta evcil hayvanlarına pathırlar.

Pek çoğumuz, günlerimizin önemli bir bölümünü güdülenmiş, odaklanmış bir durumda, telefonda, bilgisayar başında veya toplantılarda geçiriyoruz. Sam'in kaderinden sakınmak; mini-krizleri asgariye indirmek ve en etkili, en verimli bir biçimde çalışmak için, mola vermek zorunludur.

Bildik banyo ve kahve molalarının yanında, beyin molaları için zaman ayırın. Günde iki-üç kez; beş-on dakikanızı, yarıkürelerinizin dengesini sağlamak için kullanın. Klasik müzik dinleyin, meditasyon veya gerilme egzersizleri yapın, yaratıcı karalamalar çizin ya da hayal kurma oyunları oynayın.

Veya dışarıda bir yürüyüşe çıkın. İşe döndüğünüzde tazelenmiş, ormanı görme yeteneğinizi artırmış, önceliklerinizi daha iyi belirleyebilecek bir durumda olduğunuzu göreceksiniz. Beyin molası vermek, metaforik olarak, yüksek bir ağaca tırmanma ve ormanın içinde doğru yoldan gittiğinizden emin olma fırsatı sağlar.

Dahası, bellek psikolojisi araştırmaları, düzenli molalar vermenin belleğinizi güçlendirdiğini gösteriyor. Bir saat boyunca çalışıp ardından on dakika mola verirsiniz, moladan sonra, üzerinde çalıştığınız şeyi hatırlama oranınız daha yüksek olacaktır. Bu olguya, anımsama etkisi denir. Molalar sırasında, edindiğiniz yeni bilgi bilinçaltında sindirilir, özümser ve diğer hatırlarla kaynaştırılır. Uygun zamanlarda verilen molalar, daha etkili ve verimli bir öğrenim ve daha üretici bir çalışma sağlar.

Belki de beyin molaları vermek istiyor, ama çalışma ortamınızın böylesi yaratıcı uygulamalar için uygun olmadığını düşünüyorsunuz. Öyleyse, dengeli beyni destekleyecek bir ortamın nasıl yaratılacağına bakalım.

Beyni Besleyen Bir Ortam Yaratın

En iyi fikirlerinizi nerede yakalarsınız? Son on beş yıl boyunca, binlerce kişiye bu soruyu sordum. Birçoğunun yanıtı, en iyi fikirlerin yatakta dinlenirken, araç sürerken veya banyoda, duşta rahatlarırken yakalandığı yönünde oldu. Neredeyse hiç kimse, "İşyeri" yanıtını vermedi.

Peki, işyerinde olmayıp da araçta, yatakta veya banyoda olan ne? Gevşeme. Eleştirilme korkusundan azade olmak. İşyerinde, en iyi fikirlerimizin oluşturulması ve uygulanmasını teşvik eden bir ortamı nasıl yaratabiliriz?

Birçok kurumsal ortamın mevcut durumunu bir düşünün.

Çoğu şirket ve devlet binası, hastane, okul ve cezaevlerinin tasarımlarındaki benzerlikleri farkettiler mi? Hepsinde genellikle kübik yapılar, genelgeçer bir duvar rengi ve floresan lambalar vardır. Bu "kübik bilinç" olgusu, insanların en iyi donuk, tek tip, doğrusal ortamlarda çalışacakları ve sade bir ortamın yoğunlaşmaya yardımcı olacağı varsayımını temel alan "sol beyin eğilimi"nin belirtilerinden biridir.

Günlük çevremizden edindiğimiz duyumsal izlenim, beynimiz için bir tür gıda gibidir. Kurumsal dünyada pek çok insan, "uyduruk diyet"ten oluşan duyumsal izlenimlerin sonucu olarak, ruhsal yetersiz beslenme çekerler.

Ne tuhaftır ki her yerde kurumlar; her düzeyde daha fazla ve acil yaratıcılık, yenilik ve inisiyatif için çağrılar yapıyorlar. Notlar gönderiliyor, heyecanlı nutuklar atılıyor, iyi niyetli toplantılar düzenleniyor ama değişen bir şey yok.

Hangi sözcüklerin sarfedildiğinden bağımsız olarak, yaratıcılık ve yenilik, bir kurumun kültürünün parçası olacaklarsa eğer, desteklenmelidir. Bu destek; yaratıcı düşünce ve politika da uygun bir eğitim ile, yapısal değişiklikler gerektirir. Bu değişiklikler, dengeli beyni destekleyen talep edilen davranışları ve ortamların geliştirilmesini takviye eder

Kurumlar, üyelerinden daha fazla yaratıcılık ve yenilik talep ederken, istedikleri davranışları gerektiren ortamı sağlamalıdır. Yaratıcılığı ateşleyen bir ortam yaratmanın anahtarları neler? Size, kendi deneyimlerimden derlediğim birkaç çarpıcı hikaye anlatayım.

1982'de, bir tıbbi ekipman şirketinin öğrenim kaynakları grubu, bir eğitim probleminin çözülmesinde yardımını istedi. Bu grup, müşterilerin, karmaşık tanı testleri yapmak üzere geliştirilmiş bir makinayı kullanmaları ve bakımını yapmaları konusunda

eğitilmesinden sorumluydu. Fazla maliyet yaratmamak için, bu makina için gereken eğitim bir hafta içinde tamamlanmalıydı. Sorun, eğitimin genellikle iki-üç hafta sürmesiydi.

Alana ilk ziyaretimde, klas bir etkileşimli eğitim teknolojisi gördüm ve etkilendim. Öğrenciler, gelişkin, bilgisayarlı sınıflarda eğitim görüyorlardı ve gerçek makinalarla çalışabilmekteydiler. Fakat öğrenim ortamı, standart kübik bilinci yansıtıyordu: Genelgeçer boyalı duvarlar, floresan ışıklar. Estetik sağlama yönündeki tek çaba, her makinanın üzerine asılan büyük makina resimleriydi. Öğrenciler, sabahları ve öğleden sonraları kahve molasına çıkıyorlardı.

Öğrenim kaynakları ekibinin 39 üyesi, dengeli beyin düşünce yeteneklerini gerçek yaşam sorunlarına uyarlanmasına odaklandıklarında, eğitim programı üç güne indi. İlk gün, öğretmenler, işgünü boşunca klasik müzik çaldılar. O ilk günün ardından, öğrencilerinin, "gereksiz soru" sorma oranının en az yüzde 50 düştüğünü bildirdiler. Müziğin, öğrencinin gevşeyip odaklanmasına yardım ettiğini, monotonluğu kırmak için "kafanın karışması"na duyulan ihtiyacı yok ettiğini söylüyorlardı.

Eğitim laboratuvarında bir dizi başka değişiklik de yaptılar:

- Makina resimlerini kaldırıp, yerine izlenimci resimler koydular.
- Floresan lambaların yerine normal ampüller taktılar.
- Ortamı, estetik olarak daha hoş ve "canlı" kılmak için, öğrencilerden taze çiçek getirmelerini istediler.
- Kahve salonunu, "yaratıcı bir mola odasına" dönüştürdüler. Resim karalamak isteyenler için renkli kalemler ve yazı tahtaları, oyuncaklar, oyunlar ve oyun topları koydular (Bu arada, öğretmenlerin hepsi topla oynamayı öğrenmişti).
- Öğrencilerinin, her bir saatte 10 dakika beyin molası vermesini teşvik ettiler.

Öğrenim kaynakları grubu, bu değişimlerin bir yıl içinde yarattığı etki hakkında kendi çalışmasını da gerçekleştirdi. Sonuç: Verimlilikte yüzde 90 artış.

Bir başka örnek. Bir grup mühendis için "yaratıcı düşünce" programı gerçekleştiriyordum. Programa tepkileri olumluydu, ama mühendisler, öğrendiklerini işyerinde uygulayabileceklerine pek emin değillerdi. Onların ifadesiyle: "Binamız dev bir küp gibi... Baskıcı bir ortam var... Müzik söz konusu bile olamaz... Renkli kalem kullanırsanız çocuk muamelesi görürsünüz... Gevşek görünürseniz kaytardığınızı düşünürler..."

İşyerlerini ziyaret ettiğimde, sorunlarını anlamıştım. Ortam, *gerçekten* baskıcıydı. Çözüm, bir konferans odasını alıp onu "ekip beyini odası"na dönüştürmek oldu. Önce, mobilyaları kaldırıp yerine rahat sandalyeler ve bir divan koydular. İçerisini yazı tahtaları ve renkli kalemlerle doldurdular. Ardından çiçek ve canlı bitkiler getirip, duvarlara ilham verici sanat yapıtları astılar. Bir müzik sistemi kurup, sevdikleri albümlerden bir koleksiyon hazırladılar. En sonunda da, kapının dışındaki duvara bir levha astılar: BEYİN ODASI.

Böylece, işyerinde daha dengeli faaliyet yürütebilecek, bireysel ve ekip yaratıcılığını teşvik eden bir tarzı meşrulaştırmış oldular.

İşyerinde denge ve yaratıcılığı destekleyen bir kültür inşa etmek, oldukça karmaşık bir iştir. Kendi beyin odanızı kurmak ise, doğru yönde atılmış basit ve somut bir adım olacak. Siz de bir beyin odası oluşturmak istiyorsanız, şu unsur ve kaynakları dikkate alın:

Oda. Bir konferans odası, hizmet odası, bodrum veya boş bir ofisin içindeki tüm standart döşeme ve telefonları kaldırın. Oda-
nın kapısına YARATICILIK ODASI, BEYİN ODASI, DÜ-
ŞÜNCE ODASI gibi bir levha asın.

Işık. En iyisi doğal ışıktır, pencereleri olan bir oda arayın. Standart floresan ışıkları kaldırıp, yerine UV radyasyon filtrelili floresanlar, halojen lambalar veya akkor ampüller yerleştirin.

Ses. Kaliteli bir müzik sistemi kurun. Beyin fırtınalarında ve molalarda klasik müzik çalın. (California Üniversitesinde yapılan bir çalışmaya göre, denekler Mozart dinlerken teste tabi tutulduklarında, IQ skorları geçici de olsa hatırı sayılır düzeyde yükseliyor.)

Estetik. Duvarlara ilham veren sanat yapıtları ve belki tavana bir seyyar yapıt koyun. Yapıtları, arada sırada değiştirin. Canlı yeşil bitkiler ve taze çiçekler yerleştirin.

Mobilya/Ekipman. Rahat bir divan, sandalyeler, şişkin yer minderleri, hatta bir hamak getirin! Bol bol ve mümkünse büyük boy yazı tahtası ve bol bol renkli ve fosforlu kalem (su bazlı, toksik olmayan cinsinden) bulundurun. Yüksekçe bir yere kaliteli, sessiz bir projektör ve duvar boyutlarında yazı tahtaları yerleştirin.

Feng Shui. Bu, odaları yin ve yang güçlerini dengelemek üzere döşemek, aynalar, ekranlar, çeşmeler ve mobilyaları ona göre yerleştirmek için kullanılan eski bir Çin sistemidir. Chase Manhattan, Citibank, Morgan Guaranty Trust gibi Batılı şirketler ve Doğu'da sayısız şirket, "beyni besleyen ortamlar" yaratmak için Feng Shui danışmanlarıyla çalışırlar. Sarah Rossbach'ın Feng Shui İle İç Tasarım kitabından yararlanarak, bunu kendi başınıza da yapabilirsiniz. (Tuhaf gelebilir, ama gerçekten işe yarıyor.)

Hava. Pek çok iç ortam havasız ve ya çok soğuk, ya çok sıcaktır. Bir ısıtıcı/vantilatör bulundurun. Bir nemlendirici, nem alıcı veya hava temizleyici (yeşil bitki burada işe yarıyor) gerekebilir. Güzel kokularla denemeler yapın - potpuri, tütsü veya belli yağlar (örneğin, uyanıklık için nane, gevşemek için lavanta).

Molalar. Mola sırasında kullanılabilecek oyuncak ve çeşitli oyunlar isteyebilirsiniz. Kil kalıpları ve toplar gibi. Meditasyon/gevşeme kasetleri de denenebilir.

Beyniniz... BEYİN ODASI'nı yaratmak için en önemli unsur. Aklınızı açık tutun ve kendinizi sürekli gelişime adayın. Daha akıllı çalışacaksınız!

Psikologlar, dış ortamın sağladığı uyarının niteliğinin, yaşamın ilk yıllarında beynin gelişimi açısından çok önemli olduğunu yıllardır biliyor. Beyin araştırmacısı Dr. Richard Restak, "Sadece ilk birkaç ayda değil yaşam boyunca, beyin sinirsel örgütlenmesi, dış ortam tarafından değiştirilebilir" der. Evde de beyninizi besleyen bir ortam yaratın. Duyularınızı güzelliğe açmak için her fırsatı değerlendirin. Çalışma odanızı, kilerinizi veya bir yatak odasını, aile için bir beyin odasına dönüştürün. Çocuklarınızın çalışma ortamlarının beyni besleyici olmasını sağlayın.

Günlük veya Defter Tutun

Yaşamın her alanından birçok yaratıcı insan; fikir, deneyim, espri, kavrayış, taslak, şiir, haber, alıntı ve düşlerini kaydedecek bir günlük veya defter tutar. Akıp giden, bitmemiş, her şeyin kaydedilebileceği bir kişisel günlük, şakacı bir açık fikirliliğe, o da kavrayışa götürür. Size ilham veren şeyleri kaydederken, onları aynı zamanda aklınızın derinlerine kazıyorsunuzdur. En iyi fikirlerinizi not almayı unutmayın. En iyi fikirlerinizi yakaladığınız yerlerde bir kalem-kâğıt veya bir yazım aracı bulundurun. Bu sayede iyi fikir üretiminiz ve onları yaşama geçirme olasılığınız artacaktır.

Düşlerinizi Kaydedin

Düşlerinizi kaydetmeyi de düşünebilirsiniz. British Columbia Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya katılan öğrenciler, düş görme kurslarına yazıldılar. Dönem başında, çok sayıda yaratıcılık testinden geçtikten sonra, tek bir ödev aldılar: Düşlerini kaydetmek ve ders sırasında onları tartışmak. Dönem sonunda, öğrencilere yeni bir dizi yaratıcılık testi yapıldı. Notları, yüzde 25'ten fazla artmıştı.

Bohr, Coleridge, Dali, Descartes (93), Jung (63), Poe ve daha pek çoğu, dehalarının kaynağı olarak düşleri gösterir. Çağdaş dikiş makinasının mucidi Elias Howe, deliği iğnenin ortasına değil ucuna delme fikrini, bir düşte onu pişirmekte olan yamyamlardan almıştı. Yamyamların mızraklarının ucunda, küçük delikler vardı.

Düşlerinizi hatırlamak zor değil:

- Uyumadan önce, kendinize "Bu geceki düşlerimi hatırlayacağım" deyin.
- Uyandığınızda, birkaç dakikalığına "sürüklenme" fırsatını kaçırmayın. Gözleriniz kapalı bir halde, düş parçacıkları bulmak için aklınızı tarayın.
- Düşünüzün unsurlarınızı günlüğüne veya özel bir düş defterine kaydedin. Bunların hemen anlamlı gelmesini beklemeyin; sadece imgeleri, görüntüleri, anahtar sözcük veya cümleleri not alın.
- Düşünüzü yorumlamak istediğinizde, dünyanın en büyük psikiyatristiyle konuşuyormuş gibi yapın; psikiyatristiniz size sürekli "Evet, peki bu düş senin için ne anlam ifade ediyor?" diye sorsun.

Yalnızlık İçin Zaman Yaratın

Uyanık olduğunuz saatlerde, yalnızlık için zaman yaratarak beyninizi dengeleyebilirsiniz. Birçok insan, en iyi fikirlerini kendileriyle başbaşa iken yakalar. Yalnızlık bize "aklımızı başımıza toplama" fırsatı verir. Her gün belli bir süreliğine, tek başına yürüyüşe çıkın. Yaşamınız ne kadar hareketli olursa olsun, yılda en az bir kez, birkaç günlüğüne bu tempodan uzaklaşın. Yalnız zaman geçirmenin zihinsel ve ruhsal faydası, yılın geri kalanında etkili olacaktır.

Farklı Beyin Eğilimlerine Sahip Olanları Anlayın

Yalnızlık için zaman yaratmak, sizden farklı beyinsel eğilim kalıplarına sahip olanlara anlayışla yaklaşmanız için gereken "psikolojik boşluğu" da açacaktır. Bir sanatçı veya bir muhasebeciyi yemeğe çıkarın. Başkalarını uçuk, tuhaf, "inek" veya dar görüşlü olarak görmek yerine, dünyayı sizden farklı düşünen birinin gözüyle görmeyi hedefleyin. Yaşamımızı, benzer özgeçmişleri olan ve benzer tarzda düşünen insanlarla çevrili bir halde geçirmek çok kolaydır. Bu rahatlatıcı da olabilir, ama yaratıcılık ve gelişme açısından pek kamçılayıcı değildir. Yalnızlık önemlidir, ama başkalarıyla, tercihen farklı düşünce tarzları olan insanlarla yaratıcı bir biçimde çalışmak da öyle. Aklınızı aşına olmadığınız perspektiflere açmak, sinverjent kaslarınızı çalıştırıp forma sokmak demektir.

İdealinizdeki Hobiyle İlgilenin

Daima yapmak veya öğrenmek isteyip de, hiç "vakit" bulamadığınız neler var?

Bu soruyu binlerce kişiye sordum. En sık verilen yanıtlar şöyle: "bir enstrüman çalmak... yeni bir dil öğrenmek... dalmak, denize açılmak veya paraşütle atlamak... tenis veya golf oynamak...

çizmeyi, resim veya heykel yapmayı öğrenmek... bir piyeste oynamak... bir koroda şarkı söylemek... şiir ya da roman yazmak... dans, yoga veya dövüş sanatları öğrenmek..."

Hiç kimsenin yanıtı "Keşke nicel analiz için daha çok vaktim olsaydı" şeklinde olmadı. Birçok "ideal hobi" anlatıcı, maceracı veya sanatsal bir faaliyettir. Bunlar, insanların günlük yaşamındaki sol-beyin dengesizliğini dengeler.

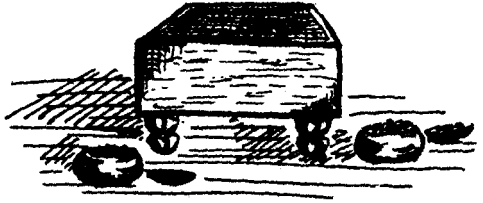
İdeal hobilerini gerçekleştirenler, daha mutlu ve daha başarılı olur. Joseph Campbell'in sözleriyle onlar, "mutluluklarını izler". İş ve aile dışında belli bir ilgi alanına tutkuyla dalarak, yaşamlarının her alanını zenginleştiren bir perspektif genişliği elde ederler.

Bir gemicilik şirketinin başkan yardımcısı, yıllar boyunca hayatını kurduktan sonra., nihayet aikido adlı dövüş sanatını yaşama geçirmeye karar vermişti. Şöyle diyordu: "Yöneticilik hakkında iş okulunda öğrendiğimden çok daha fazlasını, dövüş sanatları ile öğrendim. Eleştiriye karşı savunmacı tavır almaktan vazgeçtim ve dengemi koruyabileceğimi, birçok sorunlu durumun kendiliğinden çözüleceğini öğrendim. Yönetmeye alışık olduğum için bir acemi olmak tam bir şoktu, ama yeni işlem ve teknolojilere hakim olmaya çalışan astlarımı anlayıp desteklemek konusunda çok faydasını gördüm. Gözlerim açıldı diyebilirim!"

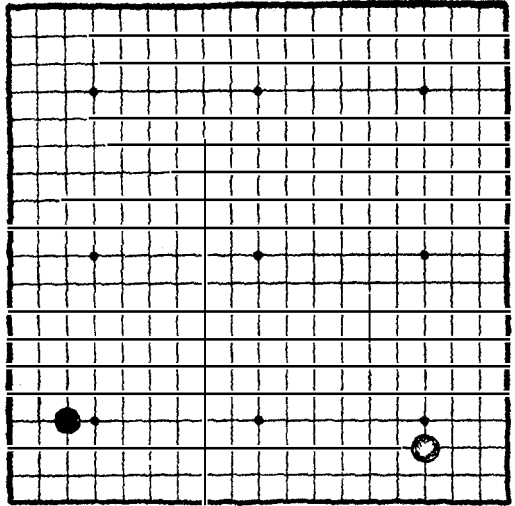
GO OYNAYIN

Doğu'nun eski oyunu Go, yüzyıllardır askeri ve ticari stratejistler tarafından eğitim aracı olarak kullanılıyor. Go; sinverjent düşüncüyü sağlamak ve beyninizi dengelemek için ilginç ve güzel bir yol. Bir Go tahtası; 47.5x47.5 santimetre boyutlarında bir ızgara. Oyuncular, sırayla, uçan daire biçimli "taşları" bu ızgaranın kesişme noktalarına yerleştiriyorlar (geleneksel olarak siyah taşlar çakmaktaşından, beyazlar ise deniz kabuklarından yapılıyor). Bir taş yerleştirildiğinde, bir daha hareket ettirilemiyor. Amaç, rakibinizden daha çok alanı çevrelemek. Kurallar basit olduğu için, birkaç dakikalık bilgilenmenin ardından oynamaya başlayabilirsiniz, ama

oyunun karmaşıklığı ve estetiğini keşfetmeniz bir ömür alabilir. Go, tıpkı satranç gibi bellek ve analitik yeteneği geliştirir. Ama olası model sayısı sınırsız olduğu için, usta adaylarını sezgisel düşüncenin derinliklerine doğru iter. Go'da ilerlemek, ormanı görmek ve ayrıntıya özel önem göstermeyi bir araya getirme yeteneği gerektirir; bütün bir tahta üzerindeki düzeni izlerken, diğer yandan yakıcı taktik sorunlarla boğuşursunuz. Go'nun yanıltmacası şudur ki; kazanmanız genellikle, nerede ve nasıl ricat edeceğinizi bilmenize bağlıdır.



*Geleneksel Go tahtası
Tahtanın üstten görünümü*



Başlamak için,
Kaoru Iwamoto'nun yazdığı Ace-
miler İçin Go'yu
okuyabilirsiniz.

Meditasyon Yapın

Meditasyon, beyninizi dengelemek ve dönüşümü mümkün kılan bilinci yakalamak için özellikle yararlı bir "hobi"dir. 1975'te, Dr. Bernard Glueck, meditasyon yapanların beyin dalgalarının, iki yarıküre arasında artan bir uyuma işaret ettiğini bulguladı. Glueck'in verdiği sonuç; meditasyonun, corpus callosum aracılığıyla daha güçlü bir iletişim ve bütün beynin daha iyi eşgüdümünü sağladığı oldu. O tarihten bu yana, meditasyon pratiğinin faydalarına dair çok sayıda kanıt elde edildi.

Dr. Herbert Benson, klasik eseri Gevşeme Yanıtı'nda, çeşitli meditasyon tarzları ve bunların psikolojik-fizyolojik yararlarına dair derinlikli bir bilimsel çalışma sunar. Benson, düzenli meditasyon yapmanın, yüksek kan basıncını düşürdüğünü ve günlük stresin etkilerine karşı koyduğunu bulgulamıştır.

10 ila 20 dakika süren, basit ama etkili bir meditasyon tarzı var. Dikkati dağıtmayıcı, sessiz bir ortam yaratır ve mideniz dolu değil boşa daha yakın olduğunda, oldukça kolay. Rahat, dik bir konumda oturun. Yatarak da meditasyon yapmak mümkündür, ama o zaman uykuya dalabilirsiniz.

Meditasyonu yargılamayan, kabullenen bir tutumla ele alın.

Önce gözlerinizi kapatın ve algılamanızla, bedeninizi tarayın. Dikkatinizi ağır ağır ayaklarınıza, ardından bileklere, bacaklara, dizlere, kalçalara, bele, sırtta, karına, göğüse, omuzlara, kollara, dirseklere, ellere, bileklere, parmaklara, yüze, boyuna ve başa yönlendirin. Bedeninizin her bir parçasına kısa bir süreliğine odaklanırken, ondan hafifçe gevşemesini isteyin. Bir yanıt almak için beklemeyin veya gevşemeye çalışmayın. Sadece, işleri olurla bırakıp devam edin.

Daha sonra dikkatinizi nefes alıp vermenize yöneltin, ama onu değiştirmeye çalışmayın. Havanın burun deliklerinizden içeri girişini, gövdenizi doldurmasını ve burun veya ağzınızdan

çıkışını hissedin. Aklınızı dinginleştirmek ve bu deneyimden zevk almayı kolaylaştırmak için, her nefes alışınızda bir sözcük veya cümleyi tekrarlayabilirsiniz; örneğin ışık veya huzur. Her nefes verişinizde, sessizce bu sözcüğü yineleyin.

Aklınızı gezdirmeye hazırsınız. Dikkat dağıtıcı düşünceler, başınızın etrafında uçuşan kuşlar gibi - onların gezinmesini önleyemeyebilir, ama konmalarına engel olabilirsiniz. Aklınız gezinmeye başladığında, dikkatinizi yinelediğiniz sözcüğe ve nefesinizin akışına odaklayın. Serbest bir duruş alın. Meditasyon; dikkatinizin doğal ve çaba gerektirmeyen bir işlevidir.

*Meditasyon bir amaca ulaşmak için araç değildir.
O hem araç, hem amaçtır.*

J. Krishnamurti

Psiko-Fiziksel Sağlığınızı Geliştirin

Sağlığa sinverjent yaklaşım, bedeni, akıldan ayrılması mümkün olmayan, zeki bir tam sistem olarak algılar. Bir paradoksla başlar. Kendinizi olduğunuz gibi kabul edin ve aynı anda geliştirme çalışın.

Yeni bir alan olan psiko-nöroimünoloji alanındaki araştırmalara göre, davranışlarımız, fizyolojimizi an be an etkiler. Psiko-fiziksel sağlık eğitiminize, şu varsayıma dayanan olumlu bir tavır alarak başlayın: Bedenim; yaşlandıkça gelişen, kendini örgütleyen, kendi kendini iyileştiren bir sistemdir (Chopra, Dossey, Ornish, Siegel ve pek çok diğer doktorun çalışmaları, bu varsayımı destekleyen kanıtlar sunuyor). Davranışlarımız nasıl beden üzerinde derin bir etkiye sahipse, bedenimizin durumu da akıl üzerinde derin bir etkile sahiptir. Uyanıklık, duyarlılık, kendini iyi hissetme ve ruhsal direnç, uygun bir zindelik eğitimin-den olumlu etkilenecektir.

Psiko-fiziksel sağlığın unsurlarını egzersiz, diyet, dinlenme, bedensel algılama ve duruş olarak sıralayabiliriz.

Egzersiz. Bedenlerimiz, hareket için tasarlanmıştır. Koşmak, dansetmek, yüzmek, fırlatmak, yakalamak, kaldırmak ve gerilmek, hep bu tasarımın doğal ifadeleridir. Çağdaş yerleşik yaşam tarzları, kendini ifade etme ve sağlığı korumanın bu doğal biçimini mümkün kılmak için özel bir çaba göstermeyi şart kılıyor. Dengeli bir egzersiz programı, aerobik kapasite, güç ve esnekliği geliştirir.

- *Aerobik* - Aerobik kavramının yaratıcısı Dr. Kenneth Cooper; haftada üç kez, yirmi dakika boyunca süren orta düzey bir egzersizin, beden ve akla büyük fayda sağladığını bulgulamıştı. Aerobik (kelime anlamı; oksijenle) egzersizi; kardiyovasküler sisteminizi güçlendirir, beden ve beyninize kan ve dolayısıyla oksijen akışını artırır. Beyniniz, ortalama olarak beden ağırlığınızın yüzde 3'ünden az tutar, ama aynı bedenin kullandığı oksijenin yüzde 30'unu alır. *Aerobik olarak zindeleştikçe, oksijen işleme kapasitenizi iki katına çıkarırsınız.*

Cooper; düzenli bir aerobik programını sürdüren kişilerin, kardiyovasküler faydaların yanında; uyanıklık ve duygusal istikrar elde edilmesinde önemli yol katettiğini, daha az bitkinlik yaşadığını da keşfetti. Dahası, düzenli aerobik, metabolizmanızı uyararak, sindirimi ve kilo düzenlemesini pekiştirir. Başarılı bir aerobik programının anahtarı; *hoşunuza giden* bir aktivite ya da aktiviteler bileşimi geliştirmektir.

- *Güç* - Başarılı atletler, yüksek performansın anahtarının güç eğitiminde olduğunu bilir. Ağırlık çalışmak, en iyiyi arayanlar için önemli. Bu; gereksiz yağı yakarak, kas düzeni ve esnekliği sağlamak için etkili bir yöntem. Ağırlık çalışmak, kasın yanı sıra bağlayıcı doku ve kemiğin gücünü de artırır. Fiziksel güç ve

canlı bir kas dengesi, odaklanma ve ruhsal uyanıklık kapasitesini destekler. Dünya satranç şampiyonu Gary Kasparov; bu en büyük ruhsal savaş için koşarak, boks yaparak ve ağırlık kaldırarak çalışıyor. Vücut geliştirme efsanesi Arnold Schwarzenegger ise, etkili bir ağırlık eğitiminin, esas olarak, bir görselleştirme ve dikkat yoğunlaştırma disiplini olduğunu vurgular. Bir güç eğitimi programına başlamak için, iyi bir koç veya eğitimci bularak, düzgün bir form geliştirmek için yardımını isteyin. Ve unutmayın; beyin olmazsa, kazanım da olmaz.

- *Esneklik* - Gerilmek; dolaşım ve bağışıklık sisteminize fayda sağlarken, yaralanmaları önler ve hareketin keyfini azamiye çıkarır. Aerobik ve güç eğitiminin ardından, uyandığınızda ve gün boyunca arada sırada, basit gerilme egzersizleri yapın. İyi bir gerilmenin sırrı, acele etmemek, bütün dikkatinizi bu işleme vermek ve uzun nefeslerle, kas gruplarının uyum içinde, rahatça gevşemesini sağlamaktır. Asla zıplamayın veya zorla gerilmeyin. Gerilmeye en gelişmiş yaklaşımı sağlayan ise, hatya yoga'dır.

Diyet. Diyet hevesi gelip geçicidir, ama zamana dayanıklı bir sağlıklı beslenme için belli sağduyu kılavuzları bulunuyor. Dengeli bir yaşam için, dengeli beslenmelisiniz. Taze, sağlıklı ve estetik olarak keyif veren gıdalar alın. Bol bol lif yiyecek, günde en az sekiz bardak saf su için ve şeker, tuz, yağ, kırmızı et, kafein ve alkol tüketiminizi azaltın. En önemlisi, bedeninizi dinleyin ve ne yemek istediğinize böyle karar verin. Eğer kararsızlık duyarsanız, söz konusu yemeği yedikten *sonra* kendinizi nasıl hissedeceğinizi düşünün. Yemekten önce bir süre durun ve algılamanızı o ana çekin. Her lokmanın kokusu ve lezzetinin tadını çıkarın. Ve her yemekten zevk alın.

Dinlenme. Three Mile Adası, Çernobil ve Challenger patlaması gibi felaketlerin ortak bir noktası vardı: Yorgun işçiler, bu

ve benzer pek çok trajediyi önleyebilecek uygun kararları veremeyecek kadar tükenmişti. *Yirmidört Saat Toplumu*'nun yazarı Dr. Martin Moore-Ede'e göre, yetersiz dinlenme ve aşırı çalışmaya bağlı kazalar, küresel ekonomiye yılda 80 milyar dolardan fazla zarar veriyor. Kurumsal dünyada bitkinlik, bir yaşam tarzı haline geldi. Sınıflarıma yorgun olup olmadıklarını sorduğumda bile, bana yanıt veremeyecek kadar bitkin oluyorlar. 14 saatlik çalışma günleri, istisna değil. Birçoğu aşırı çalışmaktan çarpık bir gurur duyuyor; uzun çalışma saatleri ve izinsiz geçirdikleri yılları anlatırken böbürleniyorlar. Siz de, kaliteli bir iş ve yaşam uğruna aşırı çalışıyorsanız, yeterli dinlenme sağlamak için kendinizi *disipline* etmeniz zorunlu. Yıllık izninizin keyfini sonuna kadar çıkarın. Kendinizi dinlenmiş ve dinç hissetmek için gereken uyku miktarını saptayın ve bu düzene sürekli uyun.

Tatil, düzenli uyku, beyin molaları ve meditasyona ek olarak (Meditasyon, yoğunlaşmış dinlenme gibidir. Araştırmalara göre, yirmi dakikalık meditasyon, yaklaşık iki saatlik uykunun sağladığı fizyolojik yararları sağlar.) güç şekerlemeleri ile günlük performansınızı artırabilirsiniz. Güç şekerlemeleri, aralarında Napoleon, Thomas Edison (11), Salvador Dali (36), sanayiciler John D. Rockefeller ve Armand Hammer, başkanlar Teddy Roosevelt, John Kennedy, Ronald Reagan ve Bill Clinton gibi yüksek performans uzmanlarının uyanıklık sırrıdır. Winston Churchill'in dediği gibi: "Doğa, insanı sabah sekizden geceyarısına dek çalışsın diye yaratmadı; huzurlu bir dalış, sadece yirmi dakika sürse bile, bütün yaşamsal güçleri yenilemek için yeterlidir."

Bedensel Algılama ve Duruş. Stresli olduğunuzu nasıl anarsınız? Elbette, bedeniniz sizi bilgilendirir. Bazı insanlar bunu küçük bir boyun gerilimi veya gergin bir karından anlar. Bazıları için ise, ancak stres bağlantılı bir hastalık gerekir. Bedensel algılama, kendinin bilincinde olma ve gerçek zindeliğin ilk adımıdır. Bedensel duygulara duyarlılık, gerçek ihtiyaçlarınızı bilmek

ve onlara yanıt vermek için gereken önemli bilgileri sağlar. Zen ustaları, iyilik ve aydınlanmanın anahtarının "açken yemek, yorgunken uyumak" olduğunu öğretirler. Yine de, yaşam tempomuz ve duyularımıza yönelik dışsal saldırının şiddeti, genellikle, bedenimizin verdiği ince mesajları boğar. Düzenli egzersiz, sağlıklı bir diyet ve yeterli dinlenme, daha duyarlı ve kendinize uyumlu olmanız için zemin hazırlayacaktır.

Bedensel algılama, birçok zindelik programındaki eksik halka olan duruşu geliştirmenin de anahtarıdır. Duruş, enerjinin bedende dengeli dağılımıdır. Duruş olmadan egzersiz, aslında iyilikten çok kötülük yapar. Örneğin, birden düşüveren koşucular ve buruşuk ağırlık kaldırıcılar, felsefeci John Dewey'in "telafi edici uyumsuzluklar" dediği şeyi meydana getirerek, belli bir sonuç elde etmek için bütün bir sistemi çarpıtırlar. Birçok faaliyetle duruş ve yüksek performansın anahtarı, gevşek yoğunlaşma dediğimiz sinverjent durumdur. Gevşek yoğunlaşmayı öğrenmenin en etkili yolu, 1896'da Avustralyalı aktör F. M. Alexander (Buzan/Keene dehalar sıralamasında 66 numara) tarafından geliştirilen tekniği öğrenmek.

Alexander bir şey keşfetmişti: Ne zaman hareket etsek veya konuşsak, çoğumuz, boyun kaslarımızı kısaltıp gerginleştirir ve böylece başımızın denge sağlamasını önleriz. Ortalama bir baş 4.5 ila 6.5 kilogramdır ve eğer dengesini yitirirse, kasılmaya yol açar. Bu kasılma omurgaya baskı yapar ve bütün beden düzenini yitirir. Düzensiz duruş, iç organlara aşırı baskı yapar, nefes almayı güçleştirir ve koordinasyonu engeller. Alexander, bu kasılma ve düzensizlik durumunun, *daha hareket etme veya konuşma düşüncesiyle birlikte başladığını* anlamıştı.

Alexander tekniğinin dersleri, sizi, düşüncenizi değiştirme ve böylece bu kasılma seyrini yenmeye yönlendirir. Bu gereksiz gerginlik alışkanlığından kendinizi kurtardıkça, bütün faaliyetlerinizde giderek zevk verici bir denge ve gevşek yoğunluk durumuna ulaşırsınız. Alexander çalışması, sizi, akıl ve bedenin

birbirinden ayrılamaz doğasına dair ince, derin bir kavrayışa götürür ve böylece, bütünlüğün farkında olmak ve sinverjent düşünceye ulaşmak için deneysel bir çerçeve sağlar. Bu tekniğin eğitimi, nitelikli bir öğretmen gerektirir (Kuzey Amerika Alexander Tekniği Öğretmenleri Derneği ile, 1-800-473-0620 üzerinden ilişkiye geçebilirsiniz).

İki Tarafınızı Birden Kullanmaya Çalışın

1980'de, Tony Buzan ile birlikte, ünlü antropolog ve anatomici Prof. Raymond Dart ile bir söyleşi yapmıştık. Ona, insan gelişimi çalışmalarıyla geçen hayatı boyunca en önemli keşfinin ne olduğunu sorduk. Sandalyesinden fırlayarak haykırdı: "Gidip insanlara beyinlerini ve bedenlerini dengelemeleri gerektiğini anlatmalısınız! Gelecek, iki tarafını birden kullanan insanındır!"

İki tarafı, yani sağ ve solu kullanabilmek, psiko-fiziksel sağlık ve yaşam dengesi için farklı bir yol sunuyor. El baskınlığını tersine çevirip denemeler yaparak, bu özelliği edinebilirsiniz. Normal kalıbın tam tersini uygulayarak, parmaklarınızı kenetlemek, kollarınızı ve bacaklarınızı kapatmak gibi hareketler yapın. Yerken ve dış fırçalarken "diğer" elinizi kullanın. Baskın olmayan gözünüzü kırpmayı deneyin. Jonglörlük öğrenmeyi deneyin; Profesör Dart, akıl ve bedeni dengelemenin bir yöntemi olarak, bunu özellikle öneriyordu.

Leonardo da Vinci'nin yaptığı gibi, aynı anda iki elinizle birden, farklı yönlerde yazmaya çalışın. Geometrik şekiller çizmek, alfabedeki harfleri ve adınızı yazmak gibi şeyler deneyin.

Solaklar'ın yazarı Jack Fincher, ünlü avukat Louis Nizer tarafından uygulanan, mükemmel bir yaratıcı çift taraflılık örneği anlatır. Bu örneği, siz de kendi amacınız için benimseyip taklit edebilirsiniz.

Bir sağlak olan Nizer, uzun zamandır, tamamen bilinçsiz bir biçimde, tanık dinlerken sol eliyle jüri üyelerinin resimlerini yapmak gibi amaçsız, öylesine bir alışkanlığa sahipti. Dediğine göre bu karalamalar, ona, müşterisinin kaderini belirleyecek olanların kişilik ve özellikleri hakkında şaşırtıcı ve faydalı sezgiler sağlıyordu. Bu sezgiler Nizer'in sunum ve özetini şekillendirmesinde öyle etkili oldu ki, karalamalarının bir dosyasını tuttu

Denemelerinizi, **sıralı nefes alma** ile tamamlayın. Eski yoga bilgeliği ve çağdaş bilimsel kavrayışı bir araya getiren bir teknik uygulayarak, beyin dengenizi sağlayabilirsiniz: Farklı burun delikleriyle nefes almak.

Araştırmalara göre sol burun deliğiyle nefes almak sağ beyini, sağ burun deliğiyle nefes almak ise sol beyini uyarıyor. Soldan sağa geçerek, beyin yarıküreleriniz arasında uyum sağlarsınız. Dik bir konumda oturun, gözlerinizi kapatın ve işe, baş veya işaret parmağınızla sağ burun deliğinize baskı uygulayarak başlayın. Böylece sağa hava akışını durduracaksınız. Yavaş yavaş sol burun deliğinden nefes verin ve sonra, sağdan nefes alın. Şimdi, sol burun deliğinizi kapatın ve yavaşça, sağ taraftan nefes verin. Solu kapalı tutarak sağdan nefes alın. Ardından, soldan nefes verin, soldan nefes alın, sağdan nefes verin ve böyle devam edin. Bu sıralı nefes alma tekniğini günde iki kez, üçer dakikalığına deneyin. Nefesinizi zorlamaktan veya onu tutmaktan kaçının. Az da olsa başınız dönüyor veya rahatsız oluyorsanız, durun. Birçok insan, bu alıştırmayı sakinleştirici ve enerji verici bulur.

Çocuklarınızın 'İki Tarafını' da Teşvik Edin

Bir New York bankası için düzenlenen Yüksek Performans Öğrenim Merkezi seminerinin ikinci gününde, bankanın başkan

yardımcılarından biri şöyle demişti: "Aptallık yapmışım. İki çocuğum var; biri tıpkı benim gibi, matematik ve rakamlarda çok iyi, disiplinli ve odaklanmış. Diğer çocuğum tamamen farklı; gerçek bir hayalci o. Sanatsal yönü çok gelişmiş, ama çok dağınık. Geçen gece, sağ-beyin eğilimli çocuğum aleyhine ayrımcılık yaptığımın farkına vardım. Ona daha çok açık davransaydım, bakış açısını kardeşi ve benle paylaşmaya teşvik etseydim, hepimiz için daha iyi olurdu!"

İşyerinde olduğu gibi, evde de dengeli beyinlere sahip ekipler yaratmalıyız. Birçok ebeveyn, yarım akıllı önyargılarını çocuklarına da devreder. Çocuklarınızın hem mantık, hem imgelem yeteneklerini geliştirmesini destekleyin. Çocuğunuz sağ beyin düşüncesini tercih ediyorsa, tarih derslerinin üstesinden, geçmişten sahneler canlandırarak gelin. Matematikte, teorem ve eşitlikleri canlı renklerle yazmayı deneyin. Çocuğunuz için renk kodlu, resimlerle dolu bir takvim yaparak programlı yaşamasını sağlayın. Çocuğunuz sol beyin eğilimliyse; sanat, tiyatro ve müzik gibi alanlara özel vurgu yaparak daha dengeli olmasını sağlayın.

Cinsiyetçi Klişeleri Aşın

Sol beyin, genelde, geleneksel bir "eril" tarzla ilişkilendirilir - analitik, odaklanmış ve yakınsak. Bu, çevreyi etkileme, işleri halletme, genel olarak *yapma* ile ilgili tarzdır. Diğer yandan sağ yarıküre, geleneksel dişil tarzıyla bağlantılıdır - yenilikçi, sezgisel, iraksak. Bu, çevreye duyarlı olmanın, işleri olurluna bırakmanın, genel olarak *varolmanın* tarzıdır. Bütün olmak için, eril ve dişil ilkeleri birleştirmeliyiz.

Doğu bilgeliği, yin ve yang'ın, yani varolma ve yapmanın dengesinin, aydınlanma için şart olduğunun uzun zamandır farkında. Batı'da da, bu bileşimin önemi, araştırmalar yoluyla ortaya çıkmakta. Stanford Üniversitesi'nde çığır açıcı bir araştırma

gerçekleştiren psikologlar, en üst düzey entelektüel işlevin, erkeklik ve kadınlık klişeleriyle uyumsuz olduğunu ortaya çıkardı. Dr. E.P. Torrance, cinsiyetçi klişelerin yaratıcılığı dinginlediğini bulguladı. Torrance'ın keşfine göre yaratıcılık; geleneksel olarak kadına atfedilen duyarlılık ile, genellikle erkeklerle ilişkilendirilen özerklik arasında dengenin kurulmasını gerektiriyordu.

Eril ve dişil özellikleri bir araya getiren sinvenjent yaklaşım, sadece bireysel yaratıcılık ve doyumun anahtarı değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir gereklilik. Entelektüel tarihçi Dr. Richard Tarnas'ın *Batı Aklının Tutkusu*'nda dile getirdiği gibi, Batı aklı, eşsiz ve çağ açıcı bir dönüşümün, "iki büyük kutup arasında uzlaşmanın, zıtların birliğinin, muzaffer ve şifalı barışının" eşliğinde. Bu, "uzun zamandır baskın olan ama artık yabancılaşan erillik ile, uzun zamandır bastırılan ama şimdi yükselişe geçen dişilik arasında kutsal bir evlilik"tir.

Pastanızı Alın ve Yiyin

~~~~~

*İki tür insan vardır:*

*Herşeyi iki gruba ayıranlar ve ayırmayanlar.*

Kenneth Boulding

~~~~~

Sinverjent düşünce alıştırmaları yapın. Kendinize ve dünyaya, bölmelere ayrılmış, "ya o, ya da bu" tarzında bakmanın ötesine geçin. Günlük yaşamın paradokslarını kucaklayın. Planlayıcı ve doğaçlamacı olun. Anlam ile işlemi, ciddiyet ile oyunu dengeleyin. Sezgi ve analiz, liderlik ve yönetim, sol beyin ve sağ beyin, erkek ve kadının sinerjetik kaynaşımını arayın.

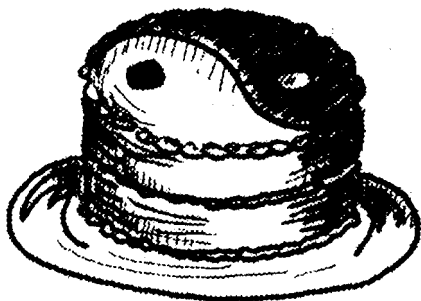
1980'de, Tony Buzan ile birlikte, bir seminere katılmak üzere İngiltere'den New England'a uçuyorduk. Cömert müşterimiz, bize birinci sınıf biletler almıştı. Görkemli bir yemekten sonra, uçuş görevlisi, bir tatlı arabasıyla dolaşarak, yolculara çikolata-lı pasta mı, yoksa dondurmali pasta mı istediklerini sormaya başladı. Sıra Tony'ye geldiğinde gülümsedi ve göz kırparak, "İkisi de, lütfen" dedi. Görevli başlangıçta afalladı, ama sonra gülümsedi. "Elbette, efendim."

Güçlenen bir ekonomiyi mi, yoksa sürdürülebilir bir çevreyi mi tercih edersiniz?

Teknoloji gelişimi ile mi ilgileniyorsunuz, yoksa insan kaynaklarıyla mı?

Zengin ve başarılı mı olmak istersiniz, insanlığa hizmet etmek mi?

İkisi de, lütfen.

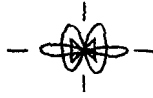


Sinverjent düşünce, bilinçli iyimserlik ve beyin dengeleme alıştırmalarıyla hazırlandınız. Artık, fikir üretme ve düzenlemeye yepyeni bir yaklaşımı öğrenmeye hazırsınız. Bu bölümün başlarında, Moskova Üniversitesi'nden Profesör Anokhin'den,

çağrışım ve fikir üretimi potansiyelinizin sınırsız olduğunu öğrenmiştik. Ya bu potansiyeli ortaya çıkaracak pratik bir yöntem var dersek? Bu yöntemi; yeni çağrışım şablonlarına serbestçe erişmek, onları düzenlemek ve kaydetmek için kullanabileceğinizi söylesek?

Böyle bir yöntem var. Adı, akıl haritalama. Sonraki bölümde, size, devasa yaratıcı çağrışım gücünüzü ortaya çıkarma ve sinverjent aklınızı uyandırmak için akıl haritalamayı nasıl kullanacağınızı göstereceğim.

KISIM 2



AKIL HARİTALAMA: AKLIN KENDİNİ ÖRGÜTLEYEN DOĞASI

Okuduğunuz son kitabı veya izlediğiniz son semineri düşünün. Bu kitap veya seminer hakkında bir rapor yazmanız gerektiğini varsayın. Bilgiyi anımsamaya başlayın. Bunu yaparken, aklınızın nasıl işlediğini gözlemleyin. Bütün paragrafları yeniden kurarak, düzenli şekilleri gözlerinize sunarak mı işliyor? Muhtemelen hayır. Olasıdır ki izlenimler, anahtar sözcükler ve imgeler aklınızda uçuşuyor ve biri diğeriyle birleşiyor. Akıl haritalama, bu doğal düşünme sürecini kağıt üzerinde sürdürmenin yöntemidir.

Akıl haritalama, başlangıçta bir not alma ve not tutma aracı olarak ortaya çıktı. Not almak, bir kitap, konferans, seminer veya bir toplantıda olduğu gibi, başkalarının düşüncelerini kaydetmeye odaklanır. Not tutmak ise, kendi düşüncelerinizi oluşturmak, düzenlemek ve birleştirmek, not alma yoluyla öğrendiğiniz düşünceleri kendi düşünce sürecinize tam olarak katmak içindir.

Akıl haritalama, stratejik planlama, sunum tasarımı ve yapımı, akademik çalışma ve yaratıcı problem çözümü gibi geniş bir uygulamaya alanına sahiptir. Ama en büyük değeri, sinverjent düşünceyi öğretme gücünden gelir.

OLUMLU BİR GERİBİLDİRİM DÖNGÜSÜ YARATIN

Akıl haritalamanın dayandığı varsayım, notlarımızın, düşüncelerimizin ifadesi olmasıdır. Düşüncelerimizi, aklımızın doğal işleviyle uyum içinde ifade edersek, daha iyi düşünürüz. Başka bir deyişle akıl haritalama, beyniniz ile notlarınız arasında olumlu bir geribildirim döngüsü yaratır. Akıl haritalama ile; düşüncelerinizi, hem omanı, hem de ağaçları görmeyi kolaylaştıran, mantık ve imgelemi kaynaştıran bir tarzda ortaya koymayı öğretir. Yakınsak ve iraksak düşüncenin sinerjetik bir bileşimini teşvik eder. Tek bir kağıt parçası üzerine olağanüstü miktarda bilgi sığdırmanızı sağlayarak; fikirlerinizin ilişkilerini, bağlantılarını ve düzenlerini görmenize yardımcı olur. Düzenli akıl haritalama pratiği ile; işinize, ailenize, kendinize ve dünyanıza daha sinverjent, sistemli bir tarzda ele almayı öğrenirsiniz.

Kaotik çağımızda gelişebilmek için; değişim seyirlerini kavrama, karmaşık sistemlerin altında yatan bağlantılar ağını görme yeteneğimizi geliştirmeliyiz. Akıl haritalama; karmaşıklığı yönetmek ve değişim kalıplarını anlamanıza yardımcı olabilecek basit bir işlem. O, büyük amipe hakim olmak için bir araç.

ÖZETİN ÖTESİNDE

Birçoğumuz, düşüncelerimizi ifade edip düzenlemeyi, özetler çıkararak öğrendik. Geleneksel özet, "roma rakamıyla bir" ile başlar. Fikir I'nın gelmesi için gereğinden çok beklediğiniz oldu mu?

Belki de, Fikir I'ı yirmi dakika kadar sonra elde ediyor ve özetinizi, IIId'e kadar indirdikten sonra, aslında IIId'nin IId olması gerektiğini görüyorsunuz. Üzerine bir çizgi çekip bir ok çıkardınız. Özetiniz karışmaya başladı. Ve hepimiz biliriz ki, özetler tertipli olmalı. Belki de bu karışıklık dikkatinizi dağıttı

ve karalamaya, hayal görmeye falan başladınız. Bastırılmış sağ beyniniz, kendisini bu yollarla ifade etmeye çalışıyor ama, karalamalar yüzünden özetiniz iyice dağıldı. Üstelik, hayal kurduğunuz için kendinizi suçlu hissediyorsunuz. Kağıdınızı buruşturup baştan başladınız.



Özetleme, hiyerarşik bir akıl düzeninin yansımasıdır. Fikirleri resmi, düzenli bir tarzda sunmak için değerli bir araç olması- na rağmen, *sadece gerçek düşünme işi bittikten sonra faydalıdır*. Özetlerle fikir üretmeye çalışırsanız, sizi yavaşlattığını ve düşünme özgürlüğünüzü boğduğunu farkedeceksiniz. Fikirleri daha oluşturmadan düzenlemeye çalışmak, düpedüz mantıksızlıktır.

Üstelik, özetleme ve diğer geleneksel not tutma sistemleri, beyninizin renk, boyut, sentez, ritm ve imge kapasitesini dışlar. Tek renk ve tek biçim dayatan özet, monotonluğu garanti eder. Özet aklınızın sadece yarısını kullanır ve diğer yarısını boşa harcamak, korkunç bir şeydir.

Akıl haritalama ile ilkel organizasyonun baskısından kurtulacaksınız. İlkel organizasyon üretimi engeller. Akıl haritalama ise üretim ve organizasyonu yakınsak ve ıraksağı dengeleyerek kavramsal güçlerinizi özgürleştirir ve tam bir ruhsal ifadeyi teşvik eder.

AKIL HARİTALAMA: GELİŞMENİN AKIMLARI

Akıl haritalamayı öğrenmeden önce, kökeni ve gelişimini ele alalım. Akıl haritalama, meslektaşım Tony Buzan tarafından başlatıldı. 1975'ten bu yana, birlikte bu disiplini arılaştırmak ve öğrenilmesi için yeni stratejiler geliştirmekle uğraşıyoruz. Kursesuz bir akıl haritalama, aşağıda sıralayacağımız araştırma ve kavrayış akımlarının birleşmesine dayanır:

Akıl haritalama, not alma yeteneklerinin araştırmasını temel alır.

1960'ların sonunda, Tony Buzan, İngiltere'deki İleri Okuma Koleji'nde, hızlı okuma ve çalışma öğretiyordu. Bu arada, öğrenme, bellek ve yaratıcı düşünceyi pekiştirmek için yöntemler araştırmaktaydı. Çeşitli not alma tarzlarını derinlemesine inceleyerek, öğrencileri için en iyisinin hangisi olacağını bulmayı hedefliyordu.

Exeter Üniversitesi'nden Prof. Michael Howe'un çalışmasından yola çıkarak, en iyi not alanların iki belirgin niteliğe sahip

olduğu sonucuna ulaştı. Birincisi, anahtar sözcükler kullanmaktaydılar. Anahtar sözcükler, yaratıcı ilişkilendirme ve anımsama külçeleridir. Bilgi zenginidirler. Bir anahtar sözcük düşündüğünüzde, başka bağlantıları çağırır.

Örneğin, Shakespeare çalışıyorsanız, anahtar sözcüklerden biri *Hamlet* olabilir. Hamlet'i düşündüğünüzde, çok sayıda ilişkiler serisi yakalamanız muhtemeldir: Prens, Danimarka, Polonius ve Elsinore gibi. Anahtar olmayan sözcüklere örnek olarak ise; ve, veya verilebilir.

Gramer ve sözdizimi bir kez öğrendiğimizde, aklımız otomatik olarak düşüncelerimizi "gramerleştirir". Yani anahtar sözcükleri birbirine bağlayan bütün o ve'leri, veya'ları, hem'leri kaydetmek pek gerekli olmaz. Aklınız bunu otomatik olarak yapar. Anahtar olmayan kelimeleri kaydetip ezberlemeye harcanan zaman ve enerji, boşa harcanmıştır.

Profesör Howe'un diğer önemli bulgusu, en iyi not alıcıların, notlarını açık ve okunması kolay biçimde yazdıklarıydı. Birçok öğrenci kendi el yazısını bile okuyamaz ve bu nedenle not alma çabaları faydasızdır. Tony Buzan, en iyi not alıcıların, notlarını temize çekme-vurgulama zahmetine katlandıklarını da keşfetti. Vurgulamak, yani aldığınız notun üzerinden geçerek harfleri kalınlaştırmak, notların okunmasını kolaylaştırmanın yanı sıra, anahtar düşünceyi, not alanın aklına daha açık biçimde nakşeder.

Akıl haritalama, bellek psikolojisine dayanır.

Vurgulu anahtar sözcük notları konusunu derinleştiren Buzan, dikkatini, belleğin psikolojisine yöneltti. Anımsamanın iki kilit unsuru olan ilişkilendirme ve vurguya odaklandı. Beyin fırtınası başlamıştı: "Vurgulu anahtar sözcük notlarına nasıl daha fazla ilişki ve vurgu getirebilirim?"

Buzan'ın sorduğu soruları düşünerek, siz de akıl haritalamayı "yeniden keşfedebilirsiniz":

Anahtar sözcükler, fikirlerin bağlantısını göstermek üzere, nasıl grafiksel olarak ilişkilendirilebilir? Onları ok ve doğrularla birbirine bağlayabilirsiniz. İlişkiyi göstermek için kodlar veya renkler de kullanılabilir.

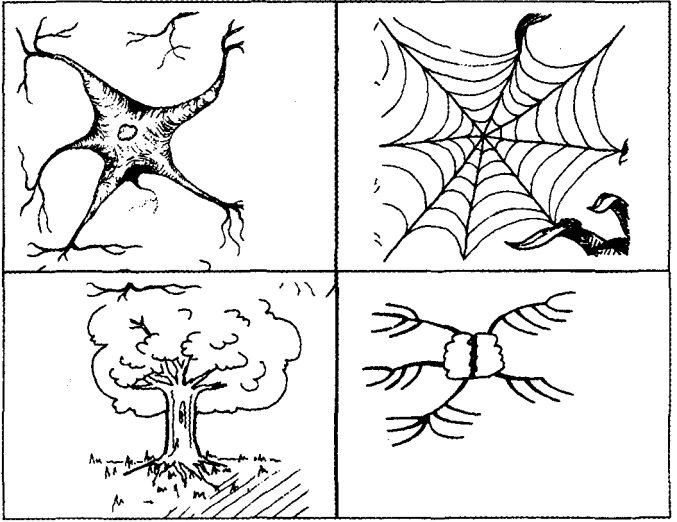
Peki ya vurgu? Göreli önem, nasıl resmedilebilir ki? BOYUT, **kalınlık**, BÜYÜK veya küçük harf, simgeler (#\$!*) ve resimler kullanabilirsiniz.

İlişki için simgeler kullanmak mümkün mü? Vurgu için renk kullanılabilir mi? Elbette. Daha fazla ilişki yaratan her şey, daha iyi vurgu yapmak için kullanılabilir; bunun tam tersi de geçerlidir.

Akl haritalama, ağlar ve doğal sistemlerin kavrayışı üzerine oturur.

Bir ağacın yapısını düşünün; o, merkezi olan gövdesinden her yöne uzanan bir yaşam ağıdır. Büyük bir şehir üzerinde helikopter turu atın; birbiriyle bağlantılı merkez ve patikalardan, yan yolları bağlayan ana damarlardan oluşan, yayılmış bir yapıdır şehir. Küresel telekomünikasyon sistemi ve güneş sistemi-miz de, benzer bağlantılara sahip ağlardır. Doğada iletişimin yapısı, hiyerarşik değildir ve kendini örgütler, ağlar ve sistemler aracılığıyla işler. Bu sistemlerle okuma, bağdaştırma ve yaratıcı bir biçimde çalışma yeteneği, esas olarak, zekanın tanımıdır.

Akl haritalama, beynin yapısı ve işleyişinin kavranmasına bağlıdır.



Beyin hücreleri, örümcek ağıları, ağaçlar ve akıl haritaları, aynı doğal dizgeyi ifade eder.

*Bütün bilgi, aklın kendi yapısının damgasını taşır.
Stephen Toulmin, beyin araştırmacısı*

Doğal sistemlerin belki de en muhteşemi, kafatasınızın içindedir. Beyin işlevinin temel yapısal birimi, nörondur. Milyarlarca nöronumuzdan her biri, nükleus adı verilen merkezden dallanır. Her dal, veya dendrit ("ağaç" anlamında, *dendron*'dan türetilmiştir), dendritik omur adı verilen küçük yumrularla kaplıdır. Düşündüğümüzde, elektrokimyasal bilgi, bu omurlar arasındaki küçük boşluktan zıplar. Bu kavşağa, sinaps denir. Düşüncemiz, devasa bir sinaptik dizgeler ağının işlevidir. Akıl haritası ise, beynin bu doğal dizgelerinin grafik ifadesinden başka bir şey değildir.

Bölümün başındaki egzersizin gösterdiği gibi, akıllarımız, özet ve paragraflar boyunca doğal bir biçimde işlemez. En iyi çalıştıkları an, yüksek yeteneklerimizi, iki yarıkürenin sinerjisi- ni yansıtan bir biçimde kaynaştırdığımız andır. Akıl haritalama; aklımızın işlevlerinin sol beyinli, yakınsak yönleri (mantık, dil, matematiksel muhakeme, ayrıntıya dikkat, ardıllık, düzenleme ve analiz) ile, sağ beyinli ıraksak unsurları (boyutluluk, ritm, renk, resim, simgeler, imgelem ve sentez) birleştirir. Akıl haritalama, daha önce karalama ve hayal boyutuna havale edilmiş olan bu sağ beyin unsurlarını "kurtarır" ve onları, düşünce ve problem çözmemizin üretici bir parçasına dönüştürür.

Akıl haritalama, aklınızın gerçekte ne yapmak istediğine dayanır.

Birçok yaratıcı insan; dallanan, imge zengini, anahtar sözcük yönelimli bir not alma tarzı geliştirmiştir. Girişimci ve yazar Rebel Holiday, kendi karar alma sürecini tanımlarken, akıl haritalama tarzı bir düşünceyi de gözler önüne serer: "Önce tüm seçeneklerimi düşünürüm, asla yapmayacaklarımı bile. Sonra, bir ağacın altında durduğumu varsayar ve *fikirleri, tüm dalların sonlarına dek takip ederim*. Oraya vardığımda, nasıl görüldüğünü görür ve kendimi nasıl hissettiğime bakarım. Bütün bir fikirler ağacını gördükten sonra, çözüm apaçık ortadadır."

1980'lerin sonunda, Jim D'Agostino, geçinmek için beton dö-küyordu. Bugün, milyar dolarlık inşaat devi Lehrer McGovern Bovis'in başkanı. İlk kez bir akıl haritalama gösterisi gördüğün- de, "Bu benim beynimin çalışma tarzı... Ben de kendi kendime hep bunu yapmaya çalışırım!" diye haykırmıştı.

Charles Darwin (30), Michelangelo (5), Leonardo da Vinci (1) ve Mark Twain gibi tarihin pek çok büyük aklının not alma tarzı; ağımsı, dallanan bir yapı, pek çok yaratıcı karalama, tas- lak ve anahtar sözcük arzeder. Buzan'ın akıl haritalamayı yarat-

masındaki dehası; aklın doğal olarak yapmak istediği şeyi kaynaştırması ve ete kemiğe büründürmesindedir.

AKIL HARİTALAMANIN UNSURLARI

Akıl haritalamanın unsurları; etkili not alma, belleğin doğası, doğanın gözlemlenmesi, insan beyninin yapısı ve tasarımına dair pratik bir kavrayış ve büyük beyinlerin düşünce kalıplarının incelenmesine dair sunduğumuz bilgilerin birleştirilmesine dayanır.

1. Akıl haritanıza, sayfanızın *merkezine* çizdiğiniz bir *simge* veya *resimle* başlayın.



Sayfanın üstü yerine merkezden başlamak, hiyerarşik, "yukarıdan aşağı" düşüncenin kısıtlamalarından kurtarır ve aklınızı, 360 derecelik bir ilişkilendirmeye açar. Resim ve simgelerin hatırlanması, sözcüklerden çok daha kolaydır; ayrıca konunuz üzerinde yaratıcı bir biçimde düşünme yeteneğinizi geliştirirler. Çiziminiz, yaratıcı ilişkilendirmeleriniz için bir üs işlevi görecek- tir. Renoir veya Georgia O'Keefe olmasanız da, "beynin avantajları"nı elde edebilirsiniz.

2. Anahtar sözcükler kullanın.

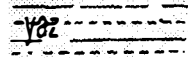
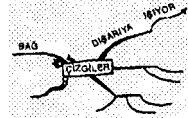
Anahtar sözcükler, yaratıcı ilişkilendirme ve anımsama kütçeleridir. Hatırlanmaları; cümle veya paragraflardan daha kolaydır.

Anahtar sözcükler, anlamı feda etmeden, cümle veya paragraflardan daha hızlı oluşturulabilirler. Dahası, anahtar sözcük bulmak için kendinizi eğitmek, malzemenizin özüne ulaşma yeteneğinizi geliştirir.



3. Anahtar sözcükleri, merkezi imgenizden çıkan doğrularla bağlayın.

Sözcükleri doğrularla (dallarla) ilişkilendirerek, bir anahtar sözcüğün diğeriyle nasıl bağlı olduğunu açıkça göstereceksiniz. Azami berraklık için, doğruları birleştirin.



4. Anahtar sözcüklerinizi vurgulayın.

Böylece aldığınız notları okumak, daha kolay ve anımsanabilir olacaktır.



5. Her satırda bir anahtar sözcük olsun.

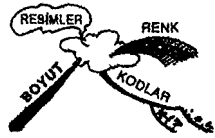
Bunu yaparak, her anahtar sözcük için azami yaratıcı bağlantı sayısını keşfedebileceksiniz. Satır başına bir anahtar sözcük disiplini, en uygun anahtar sözcüğe odaklanmanız için sizi eğitir ve böylece, düşüncenizin kesinliğini geliştirip karmaşayı asgariye indirir. Odaklanmış ve esnek düşünce, sinverjent güçlerinizi pekiştirir.

6. Satırlardaki anahtar sözcükleri vurgulayın ve sözcüğün uzunluğunu, üzerinde bulunduğu satırla aynı yapın.

Böylece, ilişkilendirme netliği azamiye ulaşır ve sayfanın verimli kullanımı teşvik edilir. (Boşluğa ihtiyacınız olacak, çünkü her zamankinden daha hızlı fikir oluşturacaksınız!) Anahtar sözcüklerinizin satırlardan



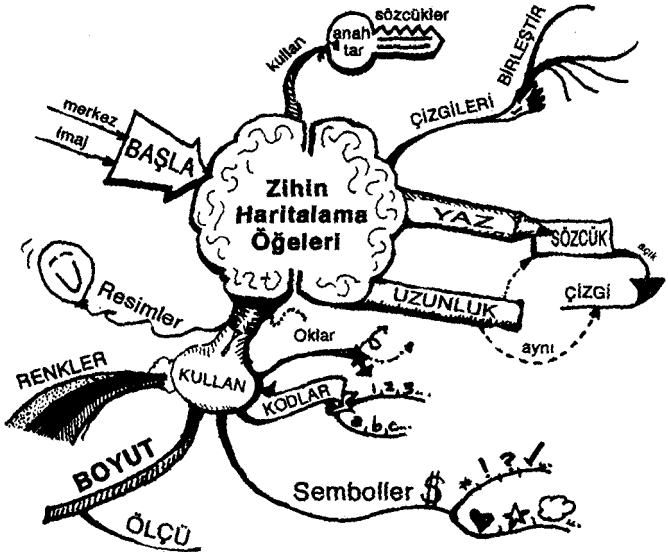
"düşmesine" izin vermeyin. Bu grafik kopukluk, ilişkilendirme akışını sekteye uğratır.



7. Daha iyi ilişkilendirme ve vurgu için renkler, resimler, boyut ve kodlar kullanın.

Önemli noktaları vurgulayın ve akıl haritanızın farklı dalları arasındaki ilişkileri gösterin. Örneğin, ana noktalara renk kodlaması, en önemli noktalara sarı, ikincil noktalar için mavi...

Mümkün olduğunca, tercihen canlı renklerin kullanıldığı resim ve imgeler uygulayın. Bunlar yaratıcı ilişkilendirmeyi kışkırtır ve belleğinizi büyük ölçüde geliştirir. Yıldız, ünlem, harf, biçimler ve sayılar gibi kodlar kullanarak, kavramlar arasındaki ilişkileri gösterebilir ve bunları, haritanızı daha iyi düzenlemenin araçları olarak değerlendirebilirsiniz.



Akıl haritalamanın unsurlarının akıl haritası

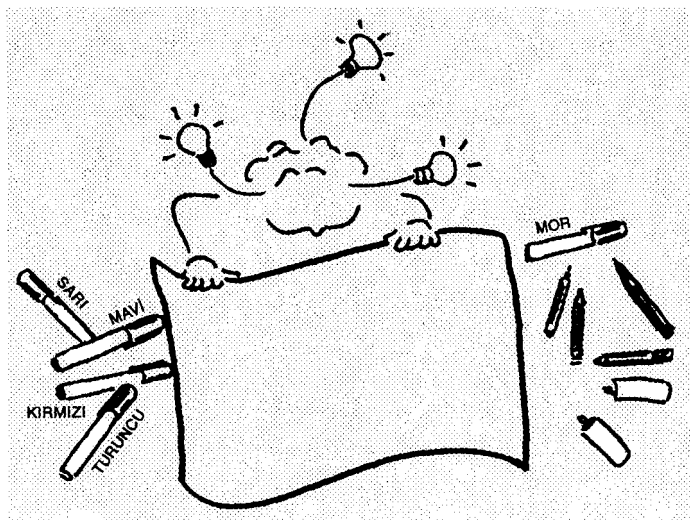
Unsurları Çalıştırmak

Akıl haritalama, basittir. Başlamak için fazla bir şeye ihtiyacınız yok - beyniniz, bir parça kağıt, renkli kalem ve yeni bir şey öğrenme isteği.

Bir akıl haritası çizmeyi deneyin. Şu yönergeyi takip edin:

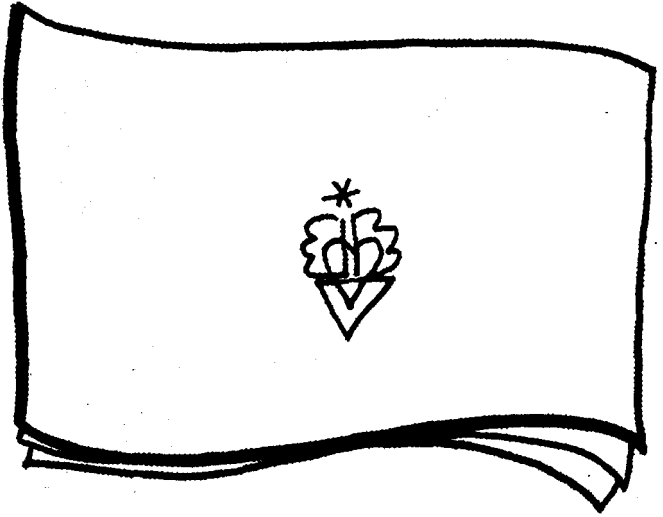
1. Büyük, boş bir beyaz kağıt ve altı veya daha çok renkli kalemle başlayın. Daha çok renk için fosforlu kalem kullanabilirsiniz. Elbette, tek bir kalem ve küçük bir parça kağıt da idare eder.

Kibrit kutularının arkasına, avucunuzun içine veya Post-It notlara bile akıl haritası çizebilirsiniz, ama en iyisi büyük bir kağıt kullanmaktır. Kağıt ne kadar büyük olursa, ilişkilerinizi ifade etme özgürlüğünüz de o kadar fazla olur. Kağıdı önünüze koyun. Yatay bir konumlandırma, bütün anahtar sözcüklerinizi dikey yazmanızı, dolayısıyla okunmalarını kolaylaştıracaktır.



2. Bu akıl haritasının konusu, diyelim ki, "Dengeli Bir Yaşam Sürme" olsun.

Akıl haritanıza, kağıdın ortasına temsili bir imge çizerek başlayın. Bu imgenin soyut, sembolik veya somut olması önemli değil; yeter ki size konunuzu hatırlatsın. Olabildiğince canlı bir çizim olsun, tek renkten fazlasını kullanın. Keyfini çıkarın ve çiziminizin doğru olup olmamasına önem vermeyin.

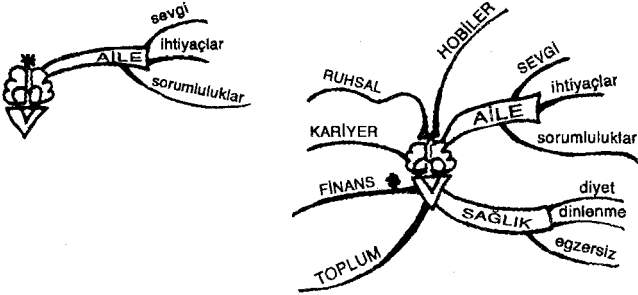


Bu merkezi imge; bedenin, duyguların, beynin iki yarıküresinin ve ruhun bileşimini temsil ediyor.

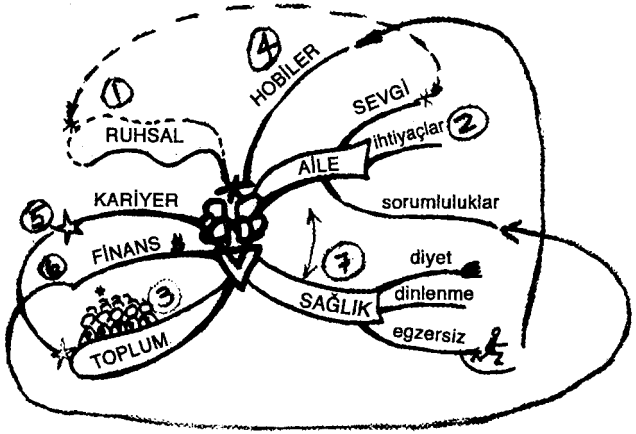
3. Şimdi, merkezi imgenizden yayılan doğrular üzerine anahtar sözcükler yazın veya imgeler çizin. Doğruların üzerine yazmayı unutmayın; doğru başına bir anahtar sözcük veya resim. Doğruları da birbirine bağlayın.

Anahtar sözcük formunda, fikir üretmek kolaydır. Örneğin, dengeli bir yaşam üzerinde düşünürken, anahtar sözcüklerden biri AİLE olabilir. Bu da, SEVGİ, İHTİYAÇLAR, SORUMLULUKLAR gibi diğer anahtar sözcük ilişkilerini tetikleyebilir. Bir diğer önemli dal, SAĞLIK olabilir ve o da, EGZERSİZ, DİNLENME, DİYET gibi ilişkiler tetikleyecektir. Diğer ana dallar arasında KARIYER, MALİ DURUM, MANEVİYAT, TOPLUM, HOBİLER bulunabilir.

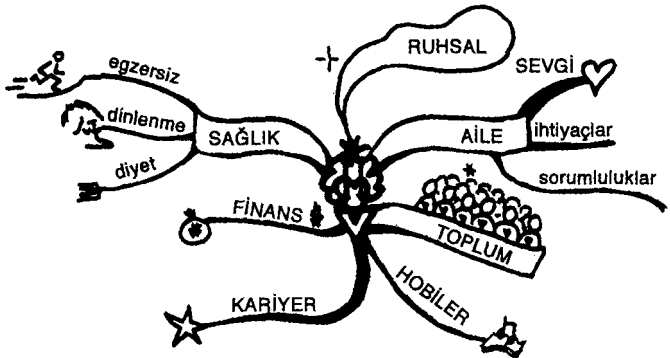
Sıkıştığınızı hissederseniz, akıl haritanızda herhangi bir anahtar sözcüğü seçin ve o sözcüğün aklınıza getirdiği ilk şeyi hemen yazın - saçma ya da ilgisiz görünse de. İlişkileriniz aksın, her sözcük "doğru" olacak diye kaygılanmayın.



4. Serbest ilişkilendirme yoluyla yeterince malzeme ürettiğinizi düşündüğünüzde, sonuca bir bakın: Bütün fikirleriniz tek bir sayfaya yayıldı. Akıl haritanızı incelerken, fikirlerinizi düzenleyip bağdaştırmanıza yardımcı olacak ilişkiler göreceksiniz. Haritada yinelenen sözcükleri arayın. Bunlar, muhtemelen önemli temalara işaret etmektedirler.



5. Akıl haritanızın ilginç parçalarını oklar, kodlar ve renklerle birbirine bağlayın. Konu dışı görünen unsurları eleyin. Haritanızı, sadece amacınız için ihtiyaç duyduğunuz fikirleri kapsayacak biçimde "inceltin". Sonra, gerekiyorsa bu fikirleri sıralayın. Bunu, rakamlar vererek veya akıl haritasını saat yönünde yeniden çizerek yapabilirsiniz.



AKIL HARİTALAMA HAKKINDA EN ÇOK SORULAN YİRMİ SORU VE YANITLAR

İnsanların akıl haritalamayla ilgili en çok sorduğu sorular şunlar:

S. Fikirlerimi resimlerle ifade etmekte zorlanıyorum. Bu gerçekten şart mı?

Y. Evet. Resimler, anahtar sözcük ilişkileriniz için "bellek çıpaları"dırlar. Haber, Standing, Nickerson ve diğerlerinin araştırmalarına göre onlar, sözcüklerden çok daha kolay anımsanabilir. Akıl haritanızı anımsamaya çalışırken, aklınıza gelen ilk şeyler, resimler olacaktır.

Resimler ayrıca, düşünüşünüzün yaratıcı yönü için bir "sıçrama tahtası" olarak, yaratıcılığınızı geliştirirler. Sanatsal değeri-ne bakmadan, "bir çocuk gibi" çizin. Birçok insan için resim ve simgeler çizmek, beynin onyıllardır uykuda olan bölümünün uyandırılmasını gerektirir. Pek çoğumuz, sanatsal yönden cahiliz. Özel bir yetenek göstermediyseniz, muhtemelen son resim dersini 10-11 yaşındayken almıştınız. Diğer konuları da böyle ele aldığımızı düşünebiliyor musunuz? "Üzgünüm, tarihte özel bir yetenek gösteremediğin için, sana Ortaçağ'a kadar öğreteceğiz!"

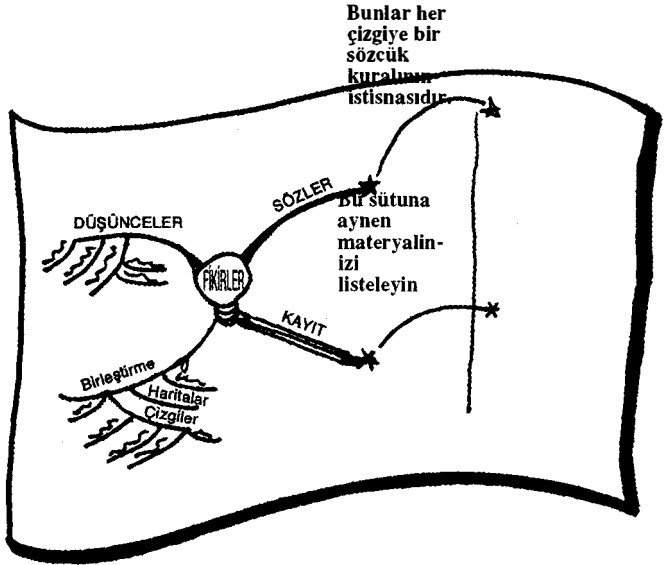
Bir önceki bölümde, büyük beyinleri gözden geçirmemizin ve Sperry'nin Nobel ödüllü araştırmasını tartışmamızın gösterdiği üzere, düşüncenin yaratıcı ve sanatsal yönleri, yüksek performans için şarttır. Bu nedenle, başlangıçta acemice ve tanınmaz görünse de, akıl haritalarınıza resim ve simgeler yerleştirin. İmgelemeniz, oyunculuğunuz ve belleğiniz, yaptığınız pratik ölçüsünde gelişecektir. Elbette, çiziminiz de düzelecektir.

S. Simge ve resimler konusunda biraz yardımcı olabilir misiniz?

Y. İlerleyen sayfalarda verdiğimiz kolay simge ve resimleri deneyin. Hepsi de basit daireler, kareler, üçgenler ve doğrulara dayanıyor.

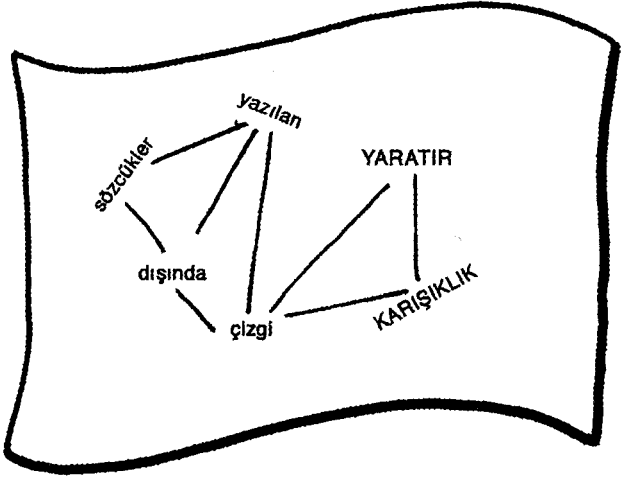
S. Her satırda tek bir sözcük şart mı?

Y. İstisnalar dışında, evet. Satır başına bir sözcük, akıl haritanızı berrak ve okunması kolay kılar. Satır başına bir sözcük disiplini, en uygun anahtar sözcüğe odaklanmanız yönünde eğitir ve düşüncenizin keskinliğini geliştirir. Aynı zamanda, her bir anahtar sözcük için azami sayıda ilişki bulmanız için sizi serbest bırakır ve bu da, düşüncenizin özgürlüğünü, genişliğini ve kendiliğindenliğini artırır.



S. Ya alıntılar, paragraflar veya uzun formüller?

Y. İstisnalar bunlar işte. Aynen kaydedilmesi gereken bir alıntı, sözcük grubu veya formül varsa, şunu yapın: Kağıdınızın bir tarafında bir sütun oluşturun ve malzemenizi bu sütuna, akıl haritanızın ilgili parçasıyla bir doğru kullanarak bağdaştırarak, yerleştirin. Bu strateji, sınavlara hazırlanan öğrencilere tanidik gelecektir.



S. Doğruları birleştirmem şart mı?

Y. Evet. Bağlantısız doğrular, bağlantısız düşüncelerin aynasıdır. Doğruları birleştirerek, sözcükler arasındaki ilişki patikasını netleştirir ve düşüncelerinizi daha bağlantılı kılersiniz.

S. Başlangıçtan itibaren farklı renkler mi kullanalım, yoksa temel fikirlerimizi tek renkle yazdıktan sonra üzerinden mi geçelim?

Y. Bazı insanlar, yeni dallar oluştururken renk değiştirmeyi tercih eder. Farklı renklerin, fikirleri daha serbest ve hızlı oluşturmak için ilham verdiğini görürler. Bazıları ise bunun

kendilerini yavaşlattığını düşünür. Çok renkli bir merkezi imge oluşturduktan sonra, fikir üretmek için bir temel renk kullanılır ve farklı renkleri sonra, akıl haritasını düzenleyip birleştirirken uygularlar. İki yaklaşımı da deneyin ve sizin için hangisi iyiye onu seçin.

SEMBOLLER

anlam zengini,

eglen-
celi

ve çizmesi kolaydır

Önce, bazı temellerle başlayın:

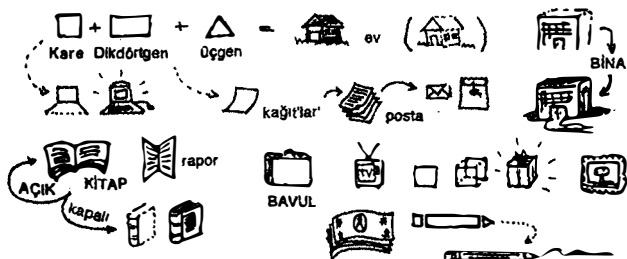
! ? * # ♥ \$ + - √ ∅ = ≠ / < » ♪ ∧ × ÷ √
∞ , . ; : □ △ ¥ £ ¢ [] () < > ≤ ≥ ⊥ % ≡
+ ≈ ∈ √ ∫ ♀ ♂ † ∩ ∪ ∑ ± ♪ ⊙

Oklar çizebilirsiniz...

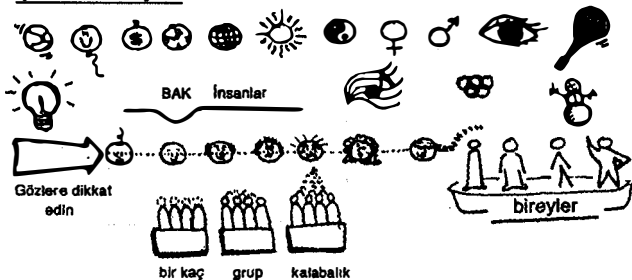


Diktörögenler, kareler, üçgenler yapınızdır

BLOKLAR



Şimdi daireler çizin



Bu basitleştirilmiş sembolleri deneyin

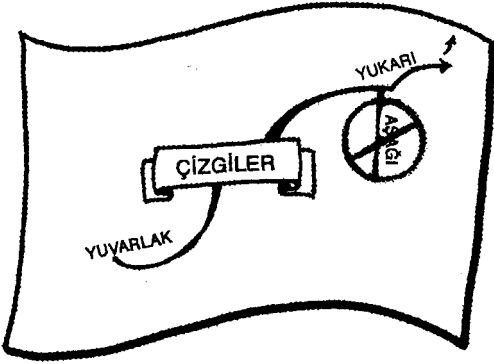


Şimdi öğelere daha da birleştirelim



S. Yazıların başaşağı durmasını nasıl önleyebilirim?

Y. Bütün anahtar sözcüklerinizi dik ve okunması kolay bir halde tutmak için, gerektiğinde açılı ve yuvarlak çizgiler kullanın.



S. Kümeleme, örümcek diyagramları, fikir haritalama ve karar ağaçları gibi not alma sistemleri ile akıl haritalama arasındaki fark ne?

Y. Bu yöntemlerin akıl haritalama ile ortak bir noktaları bulunuyor: Hepsi de, düşünce oluşturup kaydetmek için kullanılan, doğrusal olmayan yöntemler. Ancak akıl haritalama, beyninizin bütün yeteneklerini kullanmaya teşvik eden tek yöntem. Akıl haritalama; düşünme sürecinizin, beyninize dost bir biçimde not alıp not tutarak pekiştirilebileceği varsayımına dayanır. Notlarınız ile beyniniz arasında olumlu bir geribildirim döngüsü yaratarak, bütün beynin kullanılmasını sağlar; sinverjent düşünceyi ifade etmenizi kolaylaştırmak için özel olarak tasarlanmıştır. Diğer not alma sistemlerinden farklı olarak, düşünceye daha kesin ve düzenli bir yaklaşımı (satır başına tek sözcük, bağlantılı doğrular, rakamlandırma, kodlama gibi yollarla) özendirir ve aynı zamanda, aklın yaratıcı, sanatsal yönünü (renk, imgeler, boyut, kod ve simgelerle) harekete geçirir.

S. Çalışmamı taslak formda sunmam gerekiyor. Akıl haritaları düzensizleşmeme yol açabilir mi?

Y. Akıl haritalama ile, taslakları kolayca ve hızla oluşturunca. Akıl haritaları, ilk bakışta dağınık görünebilir, ama düşünceyi daha iyi düzenlenmesini sağlar ve kolayca taslaklara dönüştürülebilirler. Akıl haritalama, fikirlerinizi daha hızlı ve özgürce oluşturup, onları daha çok düzenleyici aracın (renkler, sayılar, kodlar) yardımıyla düzenlemenizi sağlar. Bir taslağa ihtiyaç duyduğunuzda, akıl haritanızın her dalına bir roma rakamı, her anahtar sözcüğe bir harf kodu verin, yeter.

S. Akıl haritamı nasıl temiz, düzenli ve çalışması kolay biçimde tutabilirim?

Y. Merkezi imgenizi sayfanın ortasına çizin ve boyutunu sınırlandırın. Satır başına sadece tek sözcük kullanın ve anahtar sözcüklerin üzerinden geçin. Çizgilerin çıkış noktasını biraz kalın çizin ve harflerinizin yüksekliği, kolay okunmaları için, en az 0.6 santim olsun. Vurgu için, bazı harfleri daha da büyütebilirsiniz. Her sözcük, üzerinde bulunduğu satırla aynı uzunlukta olsun. Böylece boşluktan tasarruf eder ve bağlantıları daha açık görebilirsiniz.

Mümkünse, büyük kağıtlar kullanın. Böylece sıkıştırmaktan kurtulursunuz, ayrıca büyük düşünmeniz teşvik edilir. İlk çiziminiz düzensiz görünüyor diye kaygılanmayın. İşleri netleştirmek için ikinci, üçüncü bir çizim yapabilirsiniz.

S. Akıl haritamızın bittiğini nasıl anlayacağız?

Y. Teorik olarak, bir akıl haritası asla bitmez. Leonardo da Vinci'nin vurguladığı gibi: "Herşey herşeyle bağlantılıdır." Zaman, enerji, istek, renkli kalem ve yeterince büyük bir kağıdınız olsaydı, bütün bilginizi ve en sonunda bütün insanlığın bilgisini bağlantılandırmayı sürdürebilirdiniz. Elbette, bir konuşma planlıyor veya bir toplantı düzenliyorsanız, insanlığın bütün bilgisini

düşünecek zamanınız olmaz. Sorunun en basit yanıtı, akıl haritanızın, topladığınız bilginin, söz konusu görevin amaçlarıyla uyduğu zaman bittiğidir.

S. Aptalca ya da ilgisiz gelen bir düşünceyi haritanın dışında mı bırakmalı?

Y. Bu durumda onu yazın ve sürecin akmasına izin verin. Çığır açan fikirler, genellikle, başlangıçta ilgisiz görünen ilişkilerle başlar. Bir anahtar sözcük işin sonunda da ilgisiz geliyorsa, akıl haritanızın ikinci baskısında onu eleyebilirsiniz.

S. Akıl haritamın ana dallarında neler olup bittiğini saptamakta sorun yaşıyorum. Bana yardım edebilir misiniz?

Y. Evet. Merkezi imgenizin konusunu en iyi özetleyen asgari anahtar sözcük sayısını keşfetmeyi hedefleyin. Önce üretken, serbestçe akan bir harita oluşturun. Ardından, bu kriteri kullanarak ana dallarınızı belirleyin. Malzemenizin belirgin mantıksal bölümleri ile başlayarak da, ana dallarınızı saptayabilirsiniz. Örneğin, bir kitabı akıl haritalıyorsanız, ana dallarınız, bölüm başlıkları olacaktır. Bir konuşma; "başlangıç, orta, son" formülüne göre dallandırılabilir, veya yedi anahtar noktayı kullanabilirsiniz. Bir diğer yaklaşım, klasik soruları kullanmaktır: Kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl?

Önemli olan, "doğru" kategori kaygınızın, düşüncelerinizin akışını engellememesidir. Kategorileri keşfetmenize yardımcı olan, bu akıştır. Başka bir deyişle, belli bir konuyla ilgili ilk akıl haritanızı yaptığınızda, neyin nereye gittiğinden kaygılanmayın. İlişkilerinizin akmasına izin verin ve ardından, haritanıza bakıp en güçlü anahtar sözcükleri vurgulayın. Akıl haritanızın ikinci baskısında, bu anahtar sözcükleri, ana dallarınız yaparsınız.

S. Akıl haritalamayı kişiselleştirmek, kendi tarzımı geliştirmek istiyorum. Ne önerirsiniz?

Y. Akıl haritalamanın unsurları, bireysel ifadeyi teşvik etmek için tasarlanmıştır. Bahsettiğimiz ana noktaların her biri, düşünce yeteneğinizi uzun vadede azamiye çıkarmak için dikkatle geliştirilip sınandı. En azından ilk altı hafta boyunca, unsurları aynen sunulduğu gibi uygulayın. Ardından, onları kişiselleştirme deneylerine başlayabilirsiniz.

Örnek alın, özemseyin, yenileyin - caz yapma, dövüş sanatlarında ustalaşma ve akıl haritalamada uzmanlaşmak için tavsiyeler.

S. Beyin araştırmalarına dair uzun söylevler vermeden, akıl haritalamayı başkalarına nasıl tanıtabilirim?

Y. Akıl haritalamayı başkalarıyla paylaşmanın en iyi yolu, kendi haritalarınızdan birini onlara gösterip içeriğini açıklamaktır. Beyinden, hatta "akıl haritalama"dan bahsetmenize gerek yok. Düşüncenizin akışını göstermek için, akıl haritanızı kullanın, yeter. Sürecin doğal mantığı, onu kolayca erişilebilir kılar.

Dikkatlerini yakaladıktan sonra, unsurları paylaşın ve onları, bir proje, seyahat, konuşma, ev işi veya günlük bir planı akıl haritalamaları için yönlendirin. Ardından, konuyla ilgili kitapları okumalarını, kasetleri dinlemelerini veya video kasetleri izlemelerini sağlayın. En ideali ise, nitelikli bir eğitmenin ders almalarını sağlamaktır.

S. İşyerinde akıl haritaları kullanmak konusunda kaygılıyım. İnsanlar, renkli kalemlerle oynamanın çocukça olduğunu düşünmez mi?

Y. Bu, yaygın bir ilk tepki. Ama çoğu insan, farklı bir şey görmeyi şaşkınlığını attıktan sonra, işlerini daha kolay ve etkili kılacak herşeyi kabul eder. Önceki soruya verilen yanıtta yaklaşımı deneyin, kaygınız kalmayacak.

S. İnsanlar akıl haritalarını gerçekten kullanıyorlar mı?

Y. Akıl haritalama doğru bir biçimde öğretildiğinde, insanlar onu hemen benimser ve hem profesyonel, hem kişisel yaşamlarında sürekli uygular. Akıl haritalama, Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin büyük bölümünde ve pek çok birey ve kurum tarafından, gündelik kullanılan vazgeçilmez bir araca dönüşmüştür. Yirmibirinci yüzyılın okul ve şirketlerinde, standart çalışma sürecinin bir parçası olacak.

S. Peki ya akıl haritalama yazılımları?

Y. Son yıllarda bir dizi akıl haritalama yazılımı geliştirildi. Geleneksel kâğıt-kalem yöntemine kıyasla hâlâ yavaş ve yeterince esnek değiller, ama bilgisayarlar bir dizi avantaj sunuyor: Dev bir depolama kapasitesi, kolay doldurma, hızlı düzenleme ve görece kusursuz çoğaltma yeteneği. Yakında yaşanacak heyecan verici yazılım gelişmeleri arasında; ekip halinde problem çözümü için olağanüstü fırsatlar sunan online grup akıl haritalaması, merkezi ve diğer imgeler için daha esnek grafikler ve penpad teknolojisi bulunuyor. Bu, geleneksel akıl haritalama ile bilgisayarın faydalarını birleştirecek. Bir gün, beyin ve bilgisayarın en üst düzeyde sentezini sağlamak için, ses tanıma ve hologram teknolojisi ortaya çıkacak.

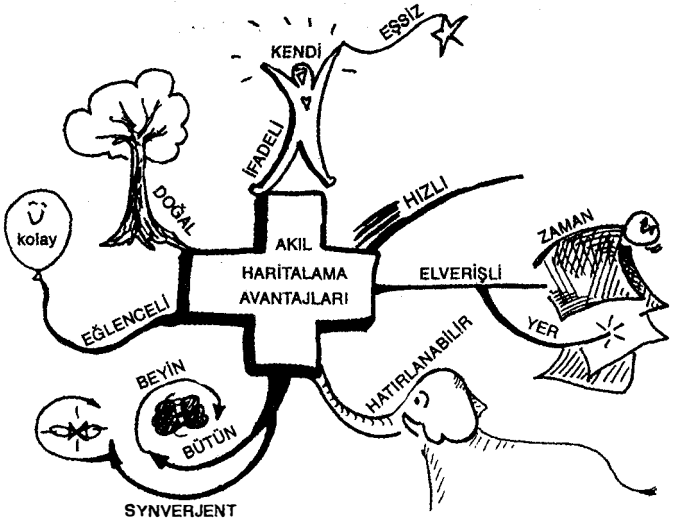
S. Akıl haritalamanın faydaları neler?

Y. Akıl haritalamaya başladıktan sonra, faydalarını daha iyi anlayacaksınız. Akıl haritalama, beyninizin potansiyeline daha kolay erişmenizi sağlar. Daha az zamanda, daha hızlı bir biçimde daha çok fikir üretmenize olanak tanır. Serbest biçimi ile (bir dala sözcük eklemek ve ardından, başka bir dala sıçrayabilmek) yeni fikirler üretme şansınızı artırır. Bütün beyninizi harekete geçirir. Bir yandan hayal gücü ve kendiliğindenliği teşvik ederken, diğer yandan bir mantık silsilesi ve malzemenizle ilgili ayrıntılı bir düzen geliştirmenizi sağlar.

Akıl haritalama ile, olağanüstü miktarda bilgiyi, görece az bir alanda ifade edebilirsiniz. Bir kağıt parçası üzerinde, konuyla ilgili bütün notlarınız yer alır; fikirleriniz, aralarındaki ilişkileri görmenizi sağlayan bir biçimde düzenlenmiştir. Akıl haritalama, daha önce tamamen bağımsız görünen şeyler arasındaki bağlantıları görmenize yardım eder. Konununuzun hem ayrıntılarını, hem bütünü açıkça görebilirsiniz ve bu da, sinverjent düşünceyi teşvik eder.

Malzemenizi anımsamak da kolaylaşır. Renkler, imgeler ve anahtar sözcükler, yani akıl haritalarının üç temel bileşeni, beyin tarafından cümlelerden çok daha kolay benimsenir. İyi yapılmış bir akıl haritasının unutulması, neredeyse olanaksızdır!

Akıl haritalamanın belki de en büyük avantajı; biricik, bireysel ifadenizi güçlendirerek, düşünmeyi, çalışmayı ve problem çözmeyi zevkli bir hale getirmesidir.



Akıl haritalamanın avantajlarına dair bir akıl haritası

S. Akıl haritalama, bizi nasıl daha iyi düşünmek için eğitiyor?

Y. Akıl haritalama, beyninizin bütün doğal unsurlarınızı kullanmanızı teşvik eder. Düşüncelerinizi boyutlu, renkli, resimli, anahtar, bağlantılı ve akışkan bir biçimde ifade ederek, düşünüşünüzdeki bu unsurları beslersiniz. Ne kadar pratik yaparsanız, bu unsurlar o kadar güçlenir. Onlar güçlendikçe, akıl haritalamanız gelişir ve unsurlar daha da beslenir. Akıl haritalama; bu erdemli döngü aracılığıyla, yaratıcı ve sinverjent düşünce alışkanlığını geliştirir.

Akıl haritalama, düşünme ve problem çözme özgürlüğümüzü kısıtlayan, önyargılı fikirlerden kurtulmak için de faydalıdır. Düşünce yeteneği öncülerinden Edward de Bono, onun deyişiyle, düşünceye hasımane veya münakaşacı yaklaşımımızdan uzaklaşan bir evrimi savunur. Bu yaklaşım, düşünceyi, önyargılarımızı savunmak için bir araç olarak kullanma eğilimiyle karakterize olur. De Bono, düşünceye münakaşacı yaklaşımın, Ortaçağ keşişleri tarafından, sapkınları gözden düşürmek amacıyla geliştirilen bir araç olduğuna işaret eder. O, bunun yerine "alanın önce incelendiği, ardından not edildiği, *harita tarzı* bir düşünce biçimi" önerir: "Ardından, olası rotalar gözlemlenir ve nihayet, bir rota tercihi yapılır."

Akıl haritalama ile, de Bono'nun harita benzetmesini; düşünceye geniş, keşifçi ve daha nesnel bir yaklaşımı teşvik eden pratik bir yöntemle dönüştürsünüz.

Önce haritayı çizin.

Edward de Bono

AKIL HARİTALAMANIN UYGULAMALARI

Akıl haritalama, pek çok özel, pratik ve hemen hayata geçirilebilir kullanım alanlarına sahiptir. En tanınmış ve güçlü uygulamalardan bazılarını inceleyelim.

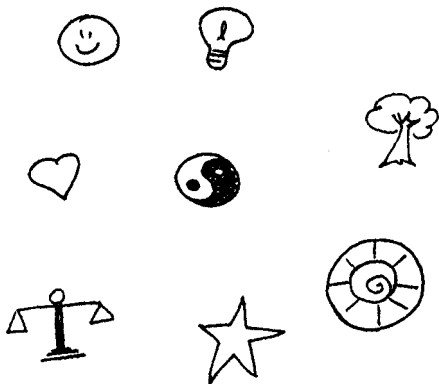
Yaşam Haritalama: Sinverjent Hedef Belirleme

Kurumsal dünyanın çoğu yurttaşı, kariyerlerinin bir noktasında, vizyon, görev ve değerle ilgili sözler yazmak için günler, hatta haftalar veya aylar harcar. Ama bu insanların pek azı, aynı zaman ve enerjiyi kendi hedeflerini tanımlamakta kullanır. Pak çoğumuz, ne istediğimizi ayrıntılı bir biçimde değerlendirmeden yaşamayı sürdürürüz. Bilinçli tercihler yapmadığımızda, hedeflerimiz başkaları tarafından (patronlar, ebeveynler, öğretmenler, siyasetçiler, din adamları, reklamlar ve medya) veya otomatik, sürünge-memeli programlanmamız sayesinde belirlenir. Elbette hepimiz, zaman zaman kariyerimizi, ilişkilerimizi ve mali durumumumuz düşünürüz, ama bütün hedeflerimizi ve bunların birbiriyle nasıl uyduştunu kapsamlı bir biçimde pek az düşünür, muhtemelen hiç düşünmeyiz. Denildiği gibi: "Nereye gittiğini bilmiyorsan, her yol seni oraya götürecektir."

Kendine yardım ve kişisel gelişimle ilgili birçok kitap, açık hedefler belirlemenin önemini vurgular. Bunun nedeni bellidir: Hedeflerini kaydeden insanlar, kaydetmeyenlerden daha başarılı, mutlu ve zengindir. Yaşam haritalama, kişisel yaşam hedefleriniz ve değerlerinizi netleştirip kaynaştırmanın sürecidir. Yaşam haritalama ile, bütün hedef ve değerlerinizi bir parça kağıda sığdırır, böylece birbirleriyle uyumlarını değerlendirebilirsiniz. Temel yaşam hedeflerinizi imge ve simgelerle betimlemenize olanak tanıyan yaşam haritalama, gerçekten ne istediğinizi *görselleştirmenizi* sağlar.

Kağıdınızın ortasına, sizi temsil eden bir resim çizerek başlayın. Kim olduğunuza dair duyumsadığınız şeyi anıştıran bir

logo veya simge oluşturun. Bu merkezi imgeden yayılarak, yaşamınızın temel alanlarının her biri için bir simge yaratın; değerler, amaç, aile, kariyer, mali durum, maneviyat, sağlık, hobiler, topluma hizmet, dostluklar, seyahat ve öğrenme gibi.



Yaşam haritası için birkaç örnek merkezi imge.

Ana resimlerinizin her birinden, her bir dalla ilişkili anahtar sözcükler çıkarın. Her dalla ilgili genel anahtar kavramlar zglleşene dek, dallanmaya devam edin. Örneğin, mali durum dalınızda *güvenlik* veya *bolluk* gibi anahtar sözcükler olabilir. Bu anahtar sözcüklerin özel olarak ne anlam ifade ettiğini tanımlayana dek devam edin (rneğin, ne kadar para gereksiniyorsunuz?). Bu rakamı yazın.

Başka bir haritada, ihtiyaç duyduğunuz parayı yaratmak için stratejileri inceleyebilirsiniz. Bir strateji geliştirirken, onu, yaşam haritanızda ifade edilen diğer önceliklerle kontrol edin.

Yaşam hedefleriniz ve değerlerinizi ifade ettikten sonra, yaşam haritanızı evde veya büroda, duvarınıza asın. Ardından şu

soruları düşünün: Hedeflerim açık mı? Önceliklerim, değerlerim ve yönlendirici ilkelerim nelerdir? Hedeflerim çevresel mi (hepsi birbirine uyuyor ve birbirini destekliyor mu)? İlkelerim ve değerlerim, gerçekten önem verdiğim şeylerle uyumlu mu? Ayırdığım zaman ve para, mevcut çalışma, ilişki kurma, öğrenme, sevmeye, rahatlatma ve bütçelendirme tarzlarım, hedeflerime ulaşmama yardımcı oluyor mu? İçimdeki en iyiyi ortaya çıkaracak faaliyet, insan ve mekanlar neler? Yaşamımın amacı ne? Kendi doğru yolumda mı ilerliyorum? Bu yolculuktan memnun muyum? Bu soruları düşünürken, yaşam haritanızı rafine edip geliştirebilirsiniz.

Birçok insan, yaşam hedeflerini, amaç ve değerlerini kapsamlı bir biçimde düşünmekten sakınır, çünkü ideallerini yansıtan bir hayat sürmekle ilgili kocaman bir "Yapamam"ları vardır. Bazıları bu konuyu görmezden gelir, çünkü alışkanlıklarını değiştirmeleri gerekecektir. Bazıları ise ağaç kesmekle öylesine meşguldür ki, ormanı incelemeye zaman ayırmazlar.

Çok parlak bir öğrencim, Leah adlı otuzlu yaşlarında bir kadın, Fortune 100 işverenlerinin zirvesine doğru hızla yükseliyordu. Sadece yedi yıl içinde, alt düzey yöneticilikten genel müdürlüğe tırmanmıştı. Ama bir sorun vardı. Leah yaşam haritasını oluşturduğunda, kendini gerçekleştiremediğini farketti. İlk çocuğu doğum sırasında ölmüştü ve birkaç yıl sonra güzel bir oğlan doğurmasına rağmen, acısını, işte sürekli başarı ve onay elde etme çabasında gömmüştü. Sık sık strese giriyor, kocası ve küçük oğluna sinirli davranıyordu. İdeal hobilerini yaşayacak zamanı yoktu. Gizliden gizliye, daha çok çocuk sahibi olmayı, ailesini doya doya yaşamayı ve geliştirmeyi arzuluyordu.

Leah, yaşam haritasında çocuklarıyla çevrelenmişti, kocasının kariyerini destekliyordu ve müzik, egzersiz ve seyahat gibi

ilgileriyle, part-time danışmanlık ve toplum hizmetini dengelemektedir. Yaşam haritası, böyle bir hayat yaratmak için epey bir birikim gerektiğini de işaret ediyordu.

Yaşam haritasını eve götürerek kocasıyla paylaştı ve o da, Leah'ın planını desteklemeye karar verdi. Birlikte çalışarak, gereken kaynakları elde etmek için bir tasarruf ve yatırım stratejisi geliştirdiler. Üç yıl sonra Leah, ikiz kız sahibi oldu. Çocuklarını büyütmek için, iş dünyasını bıraktı. Küçük bir danışmanlık merkezi açtı ve bir gönüllü olarak, bebeklerini yitiren kadınlara yardım etmeye başladı. Part-time bir bebek bakıcısı tutacak kadar para biriktirmişti; böylece müzik dersleri almaya başladı, bir sağlık klubüne üye oldu ve sık sık kocasıyla seyahate çıktı. Yaşamını, ideallerini yansıtacak biçimde yeniden düzenledi, çok daha mutlu bir insan oldu ve kocasıyla ilişkileri canlandı. Leah'nın desteğiyle, koca, mesleğinin zirvesine yükseldi.

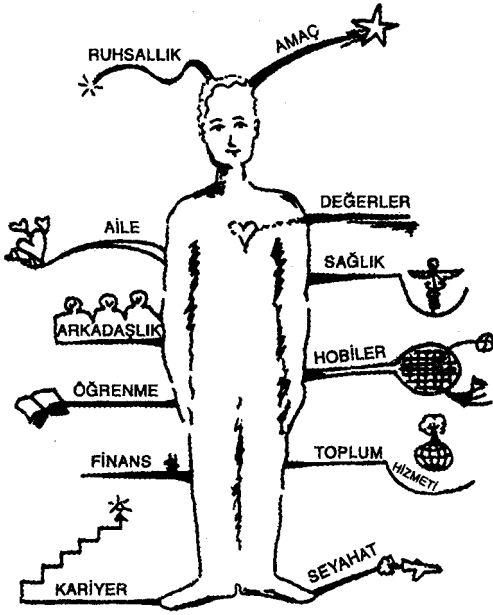
Leah, şu anda, değerlerini yansıtan, doyurucu ve dengeli bir yaşam sürüyor. Her zamankinden daha çok çalışıyor ama, stres artık ona dokunamıyor bile. Elbette, eğer Leah, tutarsızlıklarıyla yüzleşme isteğine, değişmek için gereken cesaret ve kaynaklara sahip olmasaydı, bunların hiçbiri olmazdı. Yaşam haritalama, sadece kendini görmek için bir ayna oldu ve değişim için bir katalizör işlevi gördü.

Leah'nın farkettiği gibi, gerçek başarı, değerlerinizi yansıtan bir yaşam sürmektir. Bu uyum olmadığında; derin, içten içe kemiren bir gerilim, birşeylerin yanlış gittiğine dair belirsiz bir duygu hissedersiniz. Strese daha açık olursunuz. Stres, çağdaş yaşamın sakınılamaz bir yan ürünü. Kimsenin kayıtsız kalamayacağı kadar çok trafik, kirlilik ve bilgi var. Ama yaşamınız, gerçek hedef ve değerlerinizden uzaklaştığında, stres, acıya dönüşür. Strese karşı bağışıklık kazanmanın en iyi yolu, amaç duygusudur.

Elbette, kişinin en yüksek idealleriyle mükemmel bir uyum sağlaması, oldukça zor. Azizlerin bile kötü günleri vardır. Yola, kendinizi kabullenme ve şefkat ile başlayın ve her gün, amaçlarınıza ulaşma ve değerlerinizi yaşama yolunda küçük adımlar atmayı hedefleyin. Eski Çin deyişine göre, bin millik yolculuk, tek bir adımla başlar.

Haftada birkaç kez, belki de beyin molalarında, yaşam haritanızı düşünme alışkanlığı edinin. Yaşam haritanıza düzenli olarak göz atmak, gerçek rotanıza odaklanmanızı sağlayacaktır. Yaşam haritalama, sinverjent bir perspektif yakalamanızı teşvik eder; daha geniş bir yaşam vizyonu bağlamında, belli hedeflere ulaşmak için odağınızı güçlendirir.

Bu sürecin ilham verdiği bir tanıdığım, yaşam haritasının renkli fotokopisini çıkartıp küçülttü ve onu, kişisel günlük planlamasının ilk sayfasına yerleştirdi. İkinci sayfaya, değer ve hedeflerini temsil eden fotoğrafları yerleştirdi. İnanmış bir Hristiyanı ve yanında İsa'nın bir resmini taşıyordu. Ailesine adanmıştı ve eşi ve çocuklarının fotoğraflarına değer veriyordu. Kariyer hedefi ise, üzerinde "Genel Başkan" yazan bir masaya oturmuş resmiyle temsil edilmişti. Bolluktan hoşlandı ve ideal hobisi olan yelkenciliği temsil etmek için; bir yatın yanında çekilmiş, başında kaptan şapkasıyla bir fotoğrafını koydu. Her sabah, günlük planına bakarken, neye önem verdiğini ve ne yapmak istediğini görerek gülümsüyor.







Bir yaşam haritasının başlangıcı...

Yaşam Haritalama: Önceliklerinizi Yaşayın, Zamanınızı Planlayın

Yaşam haritanızı, önceliklerinizi yaşayıp zamanınızı yönetmek için bir kılavuz olarak kullanın. Yaşam haritanızı, önce beş yıllık, ardından bir yıllık plan haritasına dönüştürün. Her haftanın başlangıcında, haftalık planınızın akıl haritasını çıkartın ve ana yaşam alanlarınızı renklerle kodlayın. Böylece, yaşam önceliklerinizi dengeleme konusunda başarı sağlamak için, anında görsel besin elde edeceksiniz. Haftalık planınızın tamamı üzerinde düşünün. Haftanız dengeli bir gökkuşağı mı, yoksa siyah-beyaz bir karaltı mı? İlişkilerinizi geliştirmek, sağlığınız, kişisel

Günlük yaşamın en büyük zaman hırsızı, ivedi ama "kasıtlı" olmayan faaliyetlere enerji yatırmaktır. Birçok toplantı, telefon görüşmesi ve diğer kesintiler, bu kategoriye girer. Elbette, pek çok ivedi faaliyet, aynı zamanda önceliklidir: Son tarihi yaklaşan önemli bir sunum üzerinde çalışmak, bodrumunuzdaki bir sızıntıyı onarmak veya kötü bir düşüşün ardından çocuğunuzu hastaneye götürmek.

Ama en büyük önceliklerimizin birçoğu, sürüngen-memeli alarm zillerini harekete geçirmedikleri için, sıyrılıp giderler. Üst algılamamızı, ivedi olmayan önceliklere zaman ayırma yönünde kullanmak için kendimizi eğitmeliyiz: Planlama toplantıları, ilişkileri geliştirme ve eğitim programları gibi. Tuhaftır; pek çok

acar yönetici, zaman ve stres yönetimi ile ilgili seminerlere, çok meşgul ve stresli olduklarını söyleyerek katılmaz. İvedi olmayan önceliklere uygun bir zaman ayırmak, bizi kriz yönetimin-den kurtarır, ayrıca dengeli bir yaşam sürmenin anahtarlarından biridir.

Günlük faaliyetlerinizi, ivedilik ve öncelik dengesini yansıtan bir biçimde planlayarak, günlerinizi daha kolay yönetebilirsiniz. Gününüzü, Dr. Stephen Covey'in çalışmasından alınan şu şema ışığında değerlendirin:

1. İvedi Öncelikler: Krizler, acil durumlar ve zamana duyarlı projeler
2. İvedi Olmayan Öncelikler: Planlama, ilişki geliştirme, yaratıcı düşünme, eğitim ve kendini yenileme
3. İvedi Ama Öncelik Olmayanlar: Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporlar ve diğer kesintiler
4. Ne İvedi, Ne Öncelikli Olanlar: İşe yaramaz elektronik postaları okumak, mantıksızca televizyon izlemek ve diğer ıvır zıvır

Birçoğumuz; 1, 3 ve 4 numaralı karelerde çok fazla, 2 numaralı karede ise yetersiz zaman harcarız. Açık ki verimli olmak, 3 ve 4'ü asgariye indirip 1 ve 2'yi dengelemekten geçiyor.

Her günün sonunda, *gerçekten* ne yaptığınıza dair bir akıl haritası çıkarın. Haritayı renkli karelerle kodlandırın (örneğin, 1 için sarı, 2 için mavi, 3 için turuncu ve 4 için gri) ve günün başında çıkardığınız "Yapılacaklar" akıl haritanızla karşılaştırın. Bir sonraki günlük plan akıl haritanızı çıkarırken, buna göre hareket edin.

Her günü değerlendirirken, zaman yönetiminin, esas olarak kişisel yönetim olduğunu unutmayın. Görevlerinizi yönetirken, zaman algılamanızı da yönetmeniz gerektiğini bilin. İvedi olayların sizi yönetmesine izin verirsiniz, odağınızı yitirirsiniz ve zaman yetersiz gelir. Durup nefes almayı, tepkici bir ruh halinden sıyrılmayı unutmazsanız, zaman duygunuz gelişler ve kendinizi, zamanın geçerli olmadığı bir iç kuvvet özüyle temasa açarsınız.

Haftalık, günlük planlama ve kişisel yönetim, yaşam hedefleriniz ve değerlerinizi gerçekleştirmenin anahtarıdır. Her gün yaptığınız küçük tercihler ve aldığınız küçük kararlar, yaşamınızın kalitesini de belirler.

Vizyon Tasarımı: Stratejik Planlar, Amaçlar ve Değer Bildirimleri Yazın

Vizyon tasarımı; vizyonlar, amaçlar, stratejiler, etik, değerler ve ilkeler için ortak bir anlam ve sorumluluk duygusu yaratıp yazma sürecidir.

Vizyon bir amaç, bir sefer, size işe hevesle gelme ilhamı veren bir vaad edilmiş toprak resmidir. Amaç ise, oraya ulaştığınızda ne yapacağınızı belirler. Strateji, bunu nasıl yaptığınızdır. **Etik, değerler veya ilkelere** dair bir bildirim ise; çalışma arkadaşlarınız, müşterileriniz, satıcılarınız ve diğer hissedarlarınızla *edim ve ilişkilerinizi* yönlendirir.

Vizyon tasarımı, her tür girişimin başarısı için zemini hazırlar. Doğru zemini hazırlamak için bildirimler şu kıstaslara uymalıdır:

İlginç	İlham ve enerji verici, canlı
Özgün	Sizin, şirketinizin veya ekibinizin eşsiz bir ifadesi
Özlü	Her sözcük anlam taşır

Kapsayıcı	Bütün hissedarların ilgilerini yansıtan
Olumlu	Aktif, odaklanmış ve doğrulayıcı
Anımsanır	Kurumdaki herkes, onu yürekten bilir
İlişkili	Evrensel ilkeler ve temel bir iyilik ile ilişkili
Bütünleşmiş	Günlük yaşamla içiçe

Akıl Haritalamanın Vizyon Tasarımı: Kısa Örnek Vaka- lar

Aşağıdaki örnekleri, kurumunuza akıl haritalamanın vizyon tasarımını uygulamanızda ilham kaynağı ve birer kılavuz olmaları için sıralıyoruz.

Büyük bir telekomünikasyon şirketinin müşteri hizmetleri bölümü için yapılan iki günlük bir vizyon tasarımı toplantısının ilk günü, akıl haritalama eğitimiyle geçti. (Şirket, bir süre önce yapılan vizyon tasarımı ile; genel vizyonunu, amaçlarını ve insani ilkelerini yazmıştı. Bir sonraki adım, şirketin her bir bölümünün, bütün ile tutarlı bir biçimde, kendi vizyonunu çıkarmasıydı.) Herkes eğitimden hoşlanıyor gibiydi, ama bir dizi katılımcı, endişesini gizlemedi. İçlerinden biri, "Sadece bir gün kaldı ve ortaya somut bir iş çıkaramadık" diyerek duyguları özetliyordu.

İkinci gün, vizyon tasarımı sürecinin gözden geçirilmesi ve şirketin genel vizyonu, amacı, stratejik öncelikleri ve insani ilkelerine dair bir sunumla başladı. Ekip ile yapılan konferans öncesi mülakatların dört hedefi vardı: Amaç ve stratejinin yeniden belirlenmesi, daha etkili bir yapının oluşturulması, ekip üyeleri ve şirketteki diğer ekipler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve müşterilere hizmet etmek için yeni ve daha iyi yollar bulunması.

Fonda Mozart'ın *Eine Kleine Nachtmusic*'i (Küçük Bir Gece Müziği) çalarken, her katılımcıya, boş bir çizim kağıdı ile renkli

kalemler verildi ve kağıdın ortasına, şirketi temsil eden bir resim veya simge çizmeleri istendi. Bu merkezi imgeden yayılan doğrular üzerine, her bir kişi, şu anahtar sözcükleri yazdı: AMAÇ, YAPI, İLETİŞİM, HİZMET.

Katılımcılar, daha sonra bu konular üzerinde *serbest ilişkiler* kurmaya başlayıp, düşüncelerini anahtar sözcükler (satır başına bir adet) ve resimlerle ifade etmeye başladılar. Kırkbeş dakikalık çalışma, on dakikalık mola (bu mola, genellikle bir "Buldum!" ile sonuçlanan bir "kuluçka" dönemidir) ve bireysel akıl haritalamaya ayrılan onbeş dakikanın ardından, ekip, dörder kişilik gruplara bölündü.

Her grup üyesi, beş dakika boyunca, akıl haritalarını gösterek anlattı. Fikirlerini ifade ederken, diğerleri dikkatle dinliyordu. Sunumların ardından, yirmi dakikalık grup tartışması başladı; fikirlerin sinerjisini bulmaya özel bir vurgu yapılıyordu.

Ekip üyeleri, dört amaç ile ilgili görüşlerini paylaştıktan sonra, bu kilit amaçlardan birine odaklanmış görev gruplarına sokuldu. Burada, yeniden kırkbeş dakikalık bir bireysel akıl haritalama, gösterip anlatma ve sinerjiye odaklanmış bir tartışma gerçekleşti.

Daha sonra her grup, görüş ve önerilerini içeren ortak bir akıl haritasını, büyük ekibe sundu. Her sunumun anahtar noktaları, oluşturulan ana akıl haritasına kaydedildi. Sunumlar tamamlandığında, fikirlerin ve pratik uygulamaların sinerjisine odaklanmış bir tartışma için zemin hazırlanmıştı.

Amaç grubu, akıl haritasını, oybirliğiyle onaylanan geleneksel bir belgeye dönüştürdü. Yapı grubu ise üç kilit değişim önerdi; başkan yardımcısı bunların ikisini uygulamayı hemen kabul etti ve üçüncüsünü düşünüp, iki hafta içinde bir karar vereceğini söyledi. İletişim grubunun önerdiği, şirketin insani ilkelerinin

hayat bulmasını sağlama yönündeki bir dizi inisiyatif, alkışlarla karşılandı. Hizmet grubu, bütün şirketi daha müşteri-odaklı kılmak için ortaya attığı strateji ve müşteri ilişkilerini geliştirip ihtiyaçları öngörmek için geliştirdiği yeni yaklaşımlar ile bütün ekibe ilham verdi. Gruplardan birinin şefi, şu yorumu yapıyordu:

Bu bölümdeki insanlar işimize güçlü bir bağlılık duyuyor, oysa birçoğumuz daha önce birlikte çalışmamıştı. Bazı şüphelere rağmen, akıl haritalama süreci, eşsiz bir takım olarak bir araya gelmemizi sağladı. Sadece iki günde, sorunlarımızın ne kadar benzer olduğunu kavradık. En yeni stajyerden başkan yardımcımıza dek, bireysel güç ve deneyimlerimizden yola çıkarak, farklı vizyonlarımızın, her birimizin şirketin başarısına katkı sağlamasına yardımcı olacak birleştirici bir bütün haline nasıl geldiğini görmeye başladık.

Akıl haritalama, kurumsal değerler ve insani ilkelere dair bir bildirim yaratmak için de eşsiz bir araç. Birçok kurum, neye değer verdiklerini açıkça ifade etmeden de verimli çalışabilir, ama koşullar değiştiğinde, dönüp kendilerine bir daha bakmak zorunlu hale gelir.

1991'de, büyük bir ticari emeklilik fonundaki kurumsal kültür; görece tehlikesiz, yetki-yönelimli ve tipik bir bürokrasi ile, Wall Street'ten rakam-yönelimli "önce ben" kültürü arasında bir yerdeydi. Fon, bir yatırım hizmetleri grubu ile, daha prestijli olan yatırım profesyonelleri olarak ikiye bölünmüştü. Kurumdaki tabakalaşma, "hizmetler" çalışanlarını onuncu, "profesyoneller"i ise onbirinci kata yerleştirmesinde ifade buluyordu. Totem direğinin en altındaki sekreterlik çalışanları küçümseniyordu.

Fona yeni atanan müdür, kurumun amaç ve stratejik planını yeniden tanımlamak için bir süreç başlattı. Plan, fırsatları öngörmek ve değişen ihtiyaçlara yanıt vermek üzere, müşterilerle iletişimin pekiştirilmesini gerektiriyordu. Yatırımcılığa daha disiplinli, değerlere dayanan bir yaklaşımın, müşteriye "değer katmak" için ekip çalışması ve yaratıcı düşüncenin önemini vurguluyordu.

Yeni müdür, planı hazırlarken en geniş uzlaşmayı aradı, ama planın gerçekleşmesinin önünde bir dizi kültürel engel vardı. Tabakalaşmanın neden olduğu açık gerilimler tek engel değildi. Yatırım profesyonelleri, başarıları veya başarısızlıklarını, sadece performans sayıları ile değerlendirmekteydi. Onların dünya görüşünde, takım çalışmasına yer yoktu. Dahası, birçok insan, müşteriye dinleme ve yüksek enerjili sunumlar yapmaya getirilen yeni vurguyu, "asıl" işlerini engelleyen şeyler olarak görüyordu. Titiz, yüksek kaliteli bir yatırım çalışması yapmak ve müşteriyle etkili iletişim kurmak, yeni ve tehditkârdı.

Kültürü değiştirme işi; tabandan tavana, sekreterlerde gurur, yetki ve verimlilik yaratmaya odaklanmış bir inziva köşesi yaratarak başladı. Sekreterler kendilerine "ofis koordinatörü" (OK) adını verdiler. Geleneksel patron/sekreter sistemi yerine, bir destek ekibi olarak çalışıp bir ekip liderinin sorumluluğu altında olduklarında, kurumun ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabileceklerine karar verdiler. Akıl haritalarıyla çalışarak, bir amaç bildirmiş ve stratejik inisiyatifler yazdılar. Hatta kendi logolarını oluşturdular.

OK projesi, sadece başlangıçtı. Onuncu ve onbirinci kattakiler; yeni, tümleşik iş ekipleri kurup, bir Değerler Görev Gücü örgütlediler. Bu grup, kurumdaki herkesle mülakat yaparak, "kültürel" güç ve zayıflıkları ortaya çıkarıp bir rota çizecek sorular sordular. Mülakatlar tamamlandıktan sonra, görev gücü, bulguları karşılaştırıp bir değer bildirmiş oluşturmaya üzere bir araya geldi (görev gücü toplantıları herkese çıktı).

Katılımcıların sunduğu bulgular, odanın önündeki bir akıl haritasına işlendi. Toplantının ilk dört saatinde, grup, düş kırıklığı ve öfkeyi açığa çıkardı. Pandora'nın Kutusu açılmıştı; bastırılmış şeytanlar, intikam duygusuyla öne fırladılar. Toplantı, duygusal yoğunluk ve grubun keşfettiği temaların yaygınlığı açısından sıradışıydı. Sırayla herkes; liderlik yoksunluğu, gelişim

fırsatlarının kıtlığı, berbat iletişim, güven ve karşılıklı saygı eksikliğinden yakındı. Farklı tazminat düzeyleri meselesi herkes tarafından dile getirilmişti, ama genel bir yetersiz tanınmışlık duygusu üzerinde çok daha fazla enerji sarfedildi. İnsanlar, kendilerine değer verilmediğini, takdir edilmediklerini hissediyorlardı.

Raporların havası, bütün bunların sorumlusunun "onlar" olduğu şeklindeydi. İlk atak, öğle yemeğinden sonra, gruba şu soru sorulduğunda geldi: "Kaçınız, geçtiğimiz hafta içinde birlikte çalıştığınız insanlara yeterince değer verdiğinizizi dürüstçe söyleyebilir?" Böyle hissedenlerin ayağa kalkması istenmişti. Kimse kalkmadı. Ardından biri bağırdı: "Bunlar bizim sorunlarımız. Onları biz yarattık ve biz çözmeliyiz!"

Grup, sabah oluşturulan "sorun haritası"nı tartıştı. Birlikte, bir şeyi ortaya çıkardılar: Orada işaretli olan sorunlar, aslında değerlerinin ta kendisiydi! Yüz ifadelerine eşlik eden duygular, insanların böyle şeylere aslında ne kadar çok önem verdiğinin işaretiydi.

Görev gücünün lideri, şu yorumu yaptı: "Akıl haritalama süreci, bir gerçek aynası işlevi gördü, değerlerimizi yansıttı ve güçlenmemizi teşvik etti." Görev gücü, ilk akıl haritasını kılavuz olarak kullanarak, değer bildirimini yazdı ve bu bildirim, bütün kurum tarafından imzalanıp onaylandı.

Bir değer bildirimini yazmak, elbette ki büyülü bir biçimde ütöpik bir kültür yaratmaz, ama daha insani, akıllı ve verimli bir işyerinin oluşturulması için zemin hazırlar.

Eğilim Haritalama

Hünerli insanlar, değişimin gelip kafalarına vurmasını beklemek yerine, eğilimleri öngörmeyi hedefler. Öngörü firmaları,

düşünce kuruluşları ve Wall Street danışmanlarından gelen "eğitim mektupları"na abonedirler. Naisbitt'in *Megaegilimler*'i ve Toffler'ın *Güç Kayması* gibi kitaplara danışarak, hep önde olmak isterler. Bu değerli uğraşlara ek olarak, daha iddialı bir seçeneği deneyin. Akıl haritalamayı kullanarak, eğilimleri kendiniz saptayın.

Gerald Celente, çok satan kitabı *Eğilim Belirleme*'de, geleceğe yönelik öngörüler ile, onu nasıl kestirebileceğinize dair bir kılavuz sunar. Celente'ye göre, başlamanız için tek gereken, açık, sorgulayıcı bir akıl ve pratik yapma isteğidir. *USA Today*, *New York Times*, *Wall Street Journal* gibi gazeteler ile, diğer ulusal ve uluslararası yayınların günlük, eleştirel bir biçimde okunmasını tavsiye eder. Gerçek haberi asparagastan, eğilimleri geçici heveslerden ayırdetmeyi öğrendikçe, elde ettiğiniz anahtar bilgileri akıl haritalarına işleyebilir, geleceğe dair kendi resimlerinizi oluşturabilirsiniz.

Celente, çoğu potansiyel tahmincinin mükemmel analiz yaptığını, ancak dünyaya, disiplinlerinin dar perspektifinden baktıklarını için yanlış sonuçlara ulaştıklarını belirtir. Örneğin, iktisatçılar sık sık yanılır, çünkü tahminlerini sadece ekonomik veriler kullanarak yapar; toplumsal, siyasi ve diğer bilgileri ihmal ederler. Celente, "gerçek dünyanın, ne kadar zarif olurlarsa olsunlar, onların nicel modellerinden daha karmaşık olduğunu" vurgular.

Celente, *en iyi tahmincilerin, ilgisiz görünen alanlar arasında bağlantı kurma yeteneğiyle öne çıktığını* dile getirir. Akıl haritalama, dünyayı sinverjent bir biçimde görmeyi, yeni bağlantılar kumayı ve geleceğe dair bir resim oluşturmaya kolaylaştırır. Aşağıdaki "orman" alıştırmasını uygulayarak, kendi eğilim saptama denemelerinize başlayabilirsiniz.

Şu alanların her birinde, yaşamınız boyunca gözlediğiniz değişimlerin akıl haritasını çıkarın: Eğitim, çevre, teknoloji, toplumsal, siyasi, ekonomik ve manevi. Yedi haritayı da tamamla-
dığınızda, her birindeki en önemli yedi değişimi renklerle kod-
layın. Sonra, büyük bir kağıt parçasının ortasına dünyanın bir
resmini çizin ve ilk akıl haritası başlıklarınıza denk düşen ana
dallar çıkartın - eğitim, çevre, teknoloji...

Saptadığınız önemli değişimleri temsil eden anahtar sözcük-
leri, ilgili daldan yayılan doğrular üzerine vurgulayarak yazın.
Şimdi, dikkatinizi ağaçlardan ormana çevirin. Bir daldan fazla-
sında yer alan unsurlar hangileri? Kalıplar, ilişkiler, anormallik-
ler arayın. Yaptığınız bağlantıları temsil edecek oklar, renkler ve
kodlar kullanın.

Bu ormanı çıkış noktası olarak kullanarak, en gerekli gördü-
ğünüz alanlar için öngörülerinizin akıl haritasını çıkarabilirsiniz.
Celente, reklamdan biyoteknolojiye, atıklardan emlak parselle-
rine kadar herşeyi takip eder.

Kaos, kestirilemez düzendir.

Fizikçi T. J. Cartwright

Kişisel Analiz ve Kavrayış

Kendinizi kötü hissettiğiniz, ama nedenini bilmediğiniz gün-
leriniz oldu mu? Veya belki de, çoğu insan gibi, rahat vermeyen
bir kuşku veya kaygı duygusu nedeniyle, kendinizi sık sık ger-
gin veya sıkıntılı hissediyorsunuz.

Büyük bir boş kağıt alın ve ortaya, duygularınızı temsil eden
bir resim çizin. Muhtemelen bu çizim, soyut sanata yakın bir şey

olacak. Sanat terapistleri bu alıştırmayı, müşterilerinin kendilerini daha iyi tanıması için kullanır. Resim ve renklerin, duygularımızın sesine derinlik ve boyut kattığını bilirler.

Merkezi bir imge yarattıktan sonra, onu, bir akıl haritası için üs olarak kullanın. İlişkileriniz serbestçe aksın, anahtar sözcükleri, bağlantılı doğrular üzerine, vurgulayarak yerleştirin. Farklı duygu gölgeleri uyandıkça, akıl haritanızda onlara renk ve biçim verin. Bu süreç boşaltıcıdır ve genellikle, sizi neyin rahatsız ettiğine dair derin bir kavrayış ortaya çıkarır. Her derde deva değildir elbette, ama durumun netleşmesine yardımcı olur ve sık sık, önemli içgörülere sevkeder.

Bu yaklaşımın faydasıyla ilgili eğlenceli bir örnek, Washington D.C.'deki bir seminerde yaşanmıştı. Katılımcıların çoğu, insan kaynakları ve eğitim müdürleriydi. Aralarında, "yerel pop psikolojisinin kraliçesi" olarak bilinen bir kadın da vardı. Parlak bir kırmızı elbisesi, kabarık kumral saçlarında kırmızı bir karanfili olan bu güney dilberi, çetin bir kişilikti.

Kasılmış, açılı duruşu ve somurtkan yüz ifadesinden gelen sıkıntı sinyallerini anlamak için, beden dili uzmanı olmam gerekmezdi. Belli ki, bir derdi vardı. Akıl haritalama alıştırmaları sırasında onu bir kenara çekerek yardım edip edemeyeceğimi sordum. Bir iç çekim "Akıl haritalamadan nefret ediyorum!" deyiverdi.

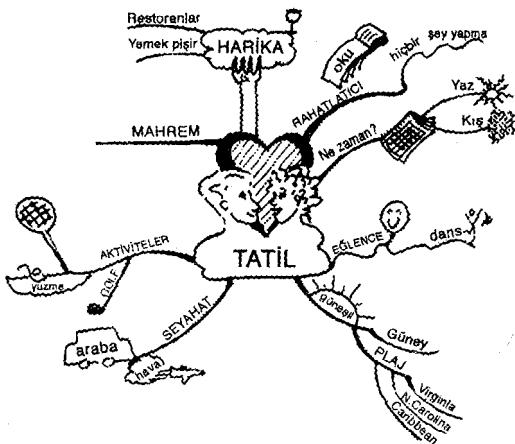
Sınıfın geri kalanının yaptığı alıştırmayı boşvermesini söyledim ve bunun yerine, akıl haritalama hakkındaki duygularına dair özel bir akıl haritası yapmak isteyip istemeyeceğini sordum. Neyse ki, bu fikir hoşuna gitti ve gördüğüm en çarpıcı akıl haritalarından birini yaptı.

Önce, kara bir girdabın içinde dönen, içi yeşil örümceklerle dolu mor bir tünel çizdi. Ardından; korku, karmaşa ve endişe gibi anahtar sözcükler çiziktirdi. O bunu yaparken ruh hali düzeliyor,

duruşu ve ifadesi rahatlıyordu. Nasıl gittiğini sorduğumda, "Akıl haritalamaya bayılıyorum!" diye gülümsedi. Dediğine göre, ona engel olan, sadece "direnci" idi. Siz de, direncinizi hissettiğinizde, onun haritasını çıkarmayı deneyin!

Bir Seyahat Planlayın

Bir sonraki seyahatinizi, akıl haritası kullanarak planlayın. Aileniz gibi başkalarıyla seyahat ediyorsanız, her bir kişiden, ne yapmak istediğine dair bir akıl haritası çıkarmasını isteyin. Sonra bunları, tek bir aile seyahati akıl haritasında birleştirin. Ortak ilgiler arayın ve onları gerçekleştirmenin yollarını düşünün. Bu süreç, aileyi bir ekibe dönüştürmeyi teşvik ettiği gibi, planlama sürecini çok daha keyifli kılar.



Bir sonraki seyahatinizi, akıl haritasıyla planlayın.

Parti ve Sosyal Olayları Planlayın

Müşterilerimden biri, bir akşam yemeği partisi planlamak için akıl haritası kullanmıştı. Konukları temsil eden çöp adamlar

çizdi, anahtar sözcüklerle de onların ilgilerini ve ayırdedici özelliklerini yazdı. Menüdekilerin ve düşündüğü şarapların basit resimlerini yaptı. Akıl haritası, partisi için bütün unsurları oluşturup düzenlemesine yardımcı oldu. Üstelik estetik olarak öyle hoş bir şeydi ki, renkli fotokopilerini çekip, onları altlık olarak kullandı!

Süper Çalışma Yetenekleri

Lana Israel, 1993'te, Florida'daki Kuzey Miami Koleji'nde son sınıf öğrencisiyken, 44. Uluslararası Bilim ve Mühendislik Fuarı'nın davranış ve sosyal bilimler bölümünde birincilik kazandı. Ayrıca, bir milyondan fazla öğrencinin bulunduğu bir havuzdan, genel birinciye verilen Glenn T. Seaborg Nobel Ödülü Ziyaret Ödülü'nü de elde etti. Buna ek olarak; ABD ordusu, Hava Kuvvetleri, Federal Havacılık Dairesi ve Amerikan Psikoloji Birliği'nden özel ödüller kazandı. Şu anda Harvard'da öğrenci olan Lana, Dünya Dahi ve Yetenekli Öğrencilerin Öğretmenleri Konferansı'nda konuşmaya davet edilen ilk *çocuktur*. Apple Bilgisayarları'nın başkanı John Sculley, "Lana, dünyayı değiştirecek!" diyordu.

Lana'nın olağanüstü başarısının sırrı neydi? Kendisinden dinleyelim:

Akıl haritaladığım yedi yıl içinde, çalışmaya yönelik yaklaşımım, devasa bir dönüşüm geçirdi. Akıl haritalama; bitmeyecekmiş gibi gelen tatsız bir iş ve sıkıntı kaynağı olan bir zaman olan çalışmayı, hızlı, heyecanlı ve eğlenceli bir öğrenme sürecine dönüştürdü. Akıl haritalama, çalışmaya ayırdığım zamanı büyük ölçüde azaltmasının yanında, kitaplar dolusu bilgi, rakam ve formülü, yönetilebilir ve kapsamlı bilgi birimlerine dönüştürmemi sağladı. Ama akıl haritalamanın belki de en büyük önemi, sadece hissedilebilir olan faydaları. Çünkü akıl haritalama, aralarında benim de olduğum dünyanın birçok öğrencisini, sahip olduğumuz afallatıcı potansiyeli kavramaya sevketti - insan beyninin gücü.

Bilgi güçtür ve bilgi çağında bilgi, her zamankinden daha güçlü. Her yaştan öğrenciler; akıl haritalama yoluyla çalışmayı daha hızlı, daha kolay ve eğlenceli kılabilirler. Akıl haritalama; kitap ve derslerde anlatılanları, beyninize dost bir biçimde birleştirip anımsamanızı sağlar. Kitap veya diğer yazılı materyali okurken, Tony Buzan'ın Organik Çalışma Yöntemi'nden alınan şu yaklaşımı deneyin:

Beyni destekleyen bir ortam yaratın. "Yapabilirim" tavrını benimseyin. Otuz milyar beyin hücrenizin; özümsemeye, öğrenmeye ve anımsamaya hazır olduğunu hayal edin. Çalışma malzemenizde gezinin, düzenini ve anahtar bilgilerin erişilebilirliğini kavrayın. İçindekiler kısmı açık ve iyi düzenlenmiş mi? Her bölümün sonunda çalışma soruları var mı? Metin resimlerle desteklenmiş mi? Özet, sonuç veya değerlendirme bölümleri bulunuyor mu?

Çalışmanız için belli bir zaman ve belli miktarda materyal belirleyin (Orneğin, üç saat içinde altmış sayfa tarih ve otuz sayfa fen).

Konu hakkındaki mevcut bilginiz ile ilgili, üç ila beş dakikalık bir beyin patlatma akıl haritası çıkartın. Bu beyninizi ısındıracak, ilişkilendirici sürecinizi, doğru bilgi alım frekansına ayarlayacaktır.

Amaçlarınızı not edin. Özel olarak ne öğrenmek istiyorsunuz? Kitapları, aklınızda aktif bir amaçla ele alarak, daha hızlı ve verimli öğrenirsiniz. Klasik bir araştırmada, iki grup öğrenciden, aynı kitabı çalışmaları istenmişti. İlk gruba, bütün kitaptan sorumlu oldukları söylendi. İkinci gruptan ise, üç ana tema seçmeleri istendi. Test edildiklerinde, üç tema grubu, sınavın bütün bölümlerinde daha iyi sonuç aldı; üç temayla ilgisi olmayan sorularda bile. Kesin amaçlar belirleyerek, bütün çalışmanızdan daha iyi verim alırsınız.

Metninizi gözden geçirin. Önce içindekiler, giriş, bölüm özetleri, sorular, değerlendirme veya sonuç bölümlerini okuyun. **Amaçlarınızla ilgili anahtar bilgiler bulmak için metni tarayın ve bunları, bir akıl haritasına not edin.**

Çalışma sürecinin bu gözden geçirme aşaması, çok güçlüdür. Maryland'deki Paint Branch Koleji'nde, 150 öğrenci ve öğretmen ile, çalışma yeteneklerine dair bir atelye çalışması gerçekleştirmiştik. Çalışma sırasında genç bir adam, bana "Kitaplardan ve ders çalışmaktan nefret ediyorum" dedi. Öğretmeni, onun, çalışmalara muhtemelen katılmayacak olan bir asi olduğunu söylemiş ve beni uyarıyordu. Genç adama, çalışmak zorunda olmadığını söyledim ama bir iyilik istedim: İlgili metnin içindekiler ve bölüm özetleri kısmından bir akıl haritası çıkaracaktı. Kabul etti. Çalışmamız sona erdiğinde, sınıfı, öğrenci ve öğretmen karışık bir halde, küçük gruplara böldüm. Her grup üyesinden, akıl haritasını kullanarak, beş dakikalık bir kitap raporu sunumu yapmasını istedim. "Asi"nin yaptığı sunum, öğretmeni tarafından "inandırıcı, parlak ve inanılmaz" sözleriyle tanımlanmıştı.

Kitabı, önce bölüm bölüm inceleyin. Anahtar önemdeki bilgi, genellikle, her bölümün başı ve sonuna sığdırılmıştır. **Daha sonra bu baş ve son kısımları okuyup, kilit noktaları akıl haritanıza not edin.**

Kırk ila altmış dakika sonra, **beyin molası** verin. Beş-on dakika durun. **Sevdiğiniz müziği dinleyin, gerilme egzersizleri yapın, oyalanın veya meditasyon yapın.** Daha sonra işinize tazeleşmiş ve aklınızın, çalıştığınız malzemeyi özümsemekte olduğuna güven duyarak dönün.

Şimdi kitabın **geri kalanını okuyun**; amaçlarınıza en uygun noktalara odaklanın. **Eğer bir şey ilgisiz, gereksiz veya zaten bildik ise, atlayın ve asıl "et"e geçin.** Akıl haritanıza, **bilgi lokmalarını işleyin.**

Akıl haritanızı birleştirip düzenleyin. Dallar arasındaki ilişkilere bakın. Ormana bakarken, yeni tema veya kavrayişlar beliriyor mu? Ana dallarınızı, gelişen kavrayişınızı ifade edecek biçimde yeniden düzenleyen yeni bir akıl haritası da yapabilirsiniz.

Mümkün olduğunca kısa bir süre içinde, öğrendiğiniz şeyi bir başkasına  ğretin. Meraklı bir dinleyici bulamazsanız, oyuncak ayınız veya yastığınız da olur.  nemli olan, öğrendiğinizi ifade etme alıştırması yapmak. Bun  yaparken, bildiğiniz şey hakkında daha derin bir kavrayişa ulaşacak ve daha fazla nelerleri çalışmanız gerektiğine dair net bir fikir edineceksiniz. Bilginizi ifade etme islemi, sizi, ona hakim olmaya yönlendirir.

Akıl haritalama, okuma malzemesini not alma konusundaki gücüne ek olarak; toplantı, seminer veya derslerde not alma yeteneğinizi geliştirmek için de kullanılabilir. Akıl haritalama, bir not alma tekniği olarak ortaya çıkmıştı; öğrencilerin, asgari çaba harcayıp azami verim elde edecek bir biçimde, derslerin özünü yakalamasına yardımcı olacak bir teknik. Akıl haritalama, bir dersin değeri hakkında eleştirel düşünmenizi de geliştirir. Wall Street'teki bir yatırım firmasından üst düzey bir yönetici, akıl haritalamanın uygulama alanlarını bir mektubunda şöyle özetliyor: " ncelikle, bu işe biraz şüpheyle başladığımı kabul etmeliyim... ama yaşadığım iki-üç olay, akıl haritalamanın etkisi konusunda beni kesinlikle ikna etti. Öncelikle, bu tekniği kullanarak, eskisinden çok daha kolay not aldığımı gördüm. En önemlisi, geriye dönüp bu notlara baktığımda, nelerin konuşulduğunu ve o sırada ne düşündüğümü hatırlayabiliyorum. Daha-sı, bunun çok önemli ama hiç beklenmedik bir faydası daha oldu; eğer birisi samalıyorsa, bu düşünceleri haritaya geçirmek olanaksız olduğu için, bunu hemen anlıyorsunuz. Bu durumda, ortada bir fikir beliriyor, pek çok ince dalı var ama bunlar gerçek dallar değiller."

Akıl haritalama bellek yöntemini kullanarak, sınavlara hazırlanabilirsiniz. Kitap ve derslerden akıl haritası notları alın ve bunları, bir ana sınava hazırlık akıl haritasında birleştirin. Sonra, ana akıl haritanızı bir kenara bırakıp, boş bir kağıt üzerinde yeniden yaratın. İkinci haritayla ilkinin karşılaştırın ve unutmuş olabileceğiniz noktaları ekleyin. Bu işlemi, akıl haritanızı belleğinizle yeniden, mükemmel bir biçimde yaratana dek yineleyin. Şimdi, gözlerinizi kapatın ve akıl gözünüzle, akıl haritanızı görselleştirmeyi deneyin. Notlarınızın canlı bir resmini tüm açıklığıyla görebilene dek çalışın. Ardından, bütün notlarınız kafanızda, sınava girin!

Deneme sınavlarında, eğer izin veriliyorsa, yanıtlarınızı, soru kağıdı veya boş bir kağıt parçasına akıl haritalayın. Bu haritalar, yanıtlarınızı oluşturup düzenlemenizi kolaylaştıracaktır.

Etkili Eğitim Programları

1970'lerin sonu ve 1980'lerin başlarında, şirket dünyasına ilk kez seminerler vermeye başladığımda, bireylerin hevesle tepki verdiğini, ama kurumun, eğitim toplantılarını hoş bir eğlence, "normal işe" dönmmeden önce yeni düşünceler keşfetmek için bir fırsat olarak değerlendirdiğini gördüm. Bir seferinde, Fortune 500 listesindeki bir şirketin eğitim müdürüne, yaratıcı düşünce ve iletişim yeteneklerini işyerinde nasıl uygulayabileceklerine dair çeşitli önerilerde bulunmuştum. Adam bana, uydurmuyorum, şu yanıtı verdi: "Bizim bir şey uygulamamıza gerek yok. Sadece insanlara, belli saatler boyunca eğitim vermeliyiz."

Şimdi ise, eğitime, bir "öğrenen kurum" yaratmakta temel araçlardan biri olarak, özel vurgu yapılıyor. Şirketler, eğitim derslerini *uygulamaya* giderek daha muhtaç oluyorlar. Kurumlar, çalışanlarını mühendislikten bilgisayara, ekip çalışmasından

kaliteye dek her konuda eğitmek için milyarlar yatırıyor. İnsanlar, birkaç günlüğüne işi bırakıp bir otel veya konferans salonuna toplanıyor, yeni bir yetenek veya ticarete yeni bir yaklaşım öğrenmeye çalışıyorlar. İşyerine döndüklerinde ise, kişisel bilgi otoyollarında ciddi bir trafik sıkışıklığı ile karşı karşıya kalıyorlar: Yığılmış kağıtlar, bir ton elektronik posta ve onyedili sesli posta mesajı. Birçok insanın bu programlarda öğrendiklerinin yüzde 80'ini ilk 24 saatte, geri kalanını ise altı ayda unutmasına şaşmamalı.

Öğrenen bir kurum yaratmanın ilk adımı, öğrenim ve eğitimi ciddiye almak, eğitim müfredatının tasarım ve sunumunda sinverjent düşünceyi uygulamaktır. Müfredatın hedefleri, içeriği ve süreçlerini belirlemekte akıl haritalama kullanıldığında, sonucun bir sistemler algılamasını yansıtmaması daha muhtemeldir. Örneğin, Motorola gibi şirketler, kapsamlı, bütünleşmiş bir eğitime derinden adanarak, kültürlerini ve ürünlerinin kalitesini dönüştürmüşlerdir. Ama eğitim planı ne kadar parlak olursa olsun, faydası, insanların öğrendiklerinin ne kadarını anımsayabildikleriyle sınırlıdır!

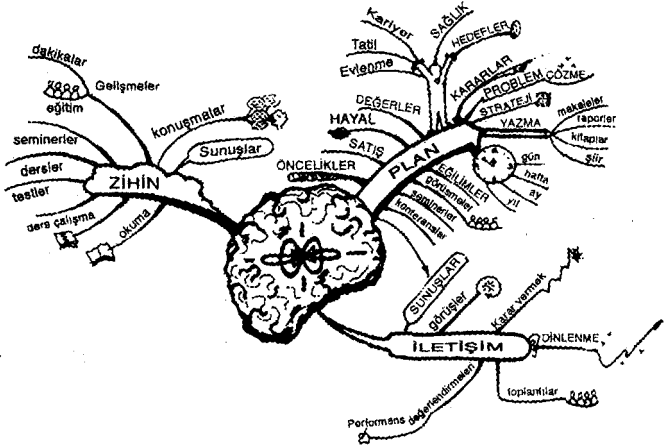
Akıl haritalama; eğitim programlarında elde edilen bilgiyi hatırlamak, birleştirmek ve uygulamak için basit ama güçlü bir yaklaşım sunar. Bir sonraki eğitim toplantınızdan sonra şunu deneyin: Toplantının ardından, katılımcılar, öğrendikleri herşeyin kapsamlı bir akıl haritasını çıkarır. Sonra, üç ila beş kişilik gruplar halinde çalışarak, her kişi, meslektaşlarına akıl haritalarını anlatır. Yeni öğrenilen şeyin en önemli unsurlarını ve onu uygulamak için planları vurgular. Programın bitiminden sonraki 24 saat içinde, her katılımcı akıl haritalama bellek yöntemini çalışır ve akıl haritasını, belleğinde yeniden yaratır. Toplantıdan sonraki ilk hafta içinde, katılımcılar, akıl haritalarını kullanarak, eğitime katılmayan bir kişiye öğrendiklerini öğretirler.

Eğitim toplantısından bir hafta sonra, her katılımcı, bir meslektaşıyla birlikte otuz dakika boyunca, malzemeyi yeniden oluşturmaya ve yanındakini yönlendirmeye çalışır. Bu alıştırmayı bir ay boyunca tekrarlanır, bir de altı ay sonra. Bu birkaç saatlik artışlı çalışma, büyük fark yaratır. İnsanlar, öğrendiklerini hatırlar ve önemli bir bölümünü hayata geçirirler. Uygulamayı daha da güçlendirmek için, bir sonraki eğitim programlarının ilk saatini, önceki programlarda öğrenilenlerin akıl haritası biçiminde yeniden oluşturulmasına ayırılır. Böylece her program öncekilerin üzerine inşa edilir ve yaşayan bir bilgi yığını teşvik edilir.

Beyninizin yaratabileceği sinirsel kalıpların sayısı gibi, akıl haritalarının kullanım alanı tam anlamıyla sonsuzdur. Yukarıda verilen örneklere ek olarak, akıl haritalama; kitap, makale ve rapor yazımı, adli soruştırmaların yürütölmesi, kariyer planlama, karar alma, performans değerlendirmeleri yapma ve bütçe planlama için de faydalıdır.

Akıl haritalamanın iki diğer kullanım alanı öyle etkili ve menzillidir ki, onları, ayrı bölümlerin dokusuna yerleştirdim. Akıl haritalama, yaratıcı problem çözümü (üçüncü bölümün konusu) için bir katalizör, aynı zamanda iletişim ve sunum yeteneklerinin geliştirilmesi için güçlü bir araçtır (dört ve beşinci bölümler).

Akıl haritalamanın bir faydası ise, diğer hepsinin parçasıdır. Düzenli akıl haritaları yapmak; gizli sinverjent zeka gücünüzü uyandırır ve hızlı, odaklanmış, esnek bir düşünür olmanız için sizi eğitir.



Akıl haritalamanın uygulama alanlarına dair bir akıl haritası

BEYİNİZİ UYANDIRIN!

Dokuzuncu sınıftayken, öğretmenim bana hep aynı şeyi söylediler: "Sen adam olmazsın!" En hafif deyimle, okula olan inancımı yitirmiştim. Özellikle, hayatımla hiçbir ilgisini kuramadığım konular hakkında dönem ödevleri ve raporlar yazmaktan hazzetmiyordum. Bu tavır notlarıma da yansdı; zar zor geçebildim. Onuncu sınıfta, okula direnmenin bedelinin, başarmak için gereken çabadan daha büyük olduğunu farkederek, toparlanmaya karar verdim. Ev ödevlerini yaptım, testlere çalıştım ve öğretmenlere, duymak istedikleri şeyleri söyledim. İşe yaradı. Takdir edilen bir öğrenci oldum ve seçtiğim üniversite tarafından kabul edildim.

Üniversitede, akademik oyunun da aynı olduğunu anlamak fazla zaman almadı; sadece 'dolayısıyla' ve 'gerçekten de'ler ile bağlantılı daha büyük sözcüklerle oynanması gerekiyordu. Üç

yıl içinde, psikoloji ve felsefeden derecelerle mezun oldum, çok değerli bir şeyi bilmekteydim artık: *Gerçek değer hakkında hiçbir şey bilmediğimi.*

Daha samimi bir şeyler ararken, psiko-fiziksel yeniden eğitim alanında, kendi tasarladığım bir master programında, bağımsız çalışmama izin veren ilerici bir üniversite buldum. Başarılı olmanın koşulları arasında, bir dizi kolokyuma katılmak, üç ayda bir durum raporları yazmak ve en az yüz sayfalık bir tezi tamamlamak bulunuyordu. Tutkulu bir ilgi duyduğum, kendi fikirlerimi ifade etmemin teşvik edildiği bir alanda çalışmama rağmen, tezi yazma zamanı geldiğinde sıkışıp kaldım. Yazmanın getirdiği belirsizlikten, boş bir kağıt karşısında bilinmeyenle yüzleşmekten rahatsızlık duyuyordum. Fikirlerimi taslak haline getirmeye çalıştığımda, "Roma rakamıyla I numaralı fikrin gelmesini bekleyerek" çok zaman yitirdim. Oldukça sinir bozucu bir süreçti.

Sonra, Tony Buzan'dan akıl haritalamayı öğrendim. Büyük bir kağıdın ortasına, tezimin konusunu temsil eden bir resim çizdim. Serbestçe bağlantılar kurmaya, anahtar sözcükleri çizgilerle ilişkilendirmeye başladım. Aklım fikirlerle kaynıyordu. Erken bir düzenleme yapma zorunluluğundan kurtulmuştum ve bilinmeyene dalma yeteneğim, büyük ölçüde arttı. Endişe, hevese dönüştü. Dairemin duvarlarını akıl haritalarıyla doldurdum. Bunları bir "ana akıl haritası"nda birleştirdim; bu haritanın ana dalları, neredeyse hiçbir çaba harcamadan ortaya çıktı. Bu ana dallar, tezimin bölümleri oldu ve akıl haritalarının kılavuzluğunda, onu el yazısıyla yazdım.

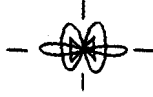
Master derecemi aldığımda, tez komitesinin başkanı, akademik kariyeri boyunca, bir öğrencinin yazımında böylesine bir gelişim görmediğini söyledi. Onun deyiimiyle, "kendi gerçek sesimi keşfetmiş" gibiydim. Gerçekten de öyleydi!

Bu kitap dahil olmak üzere bütün kitaplarım, akıl haritalarıyla yazıldı. Tezim üzerinde çalışırken yaptıklarım benzer akıl haritaları yaptım. Ama şimdi, zahmetli el yazısı yerine, akıl haritasından kitabı çıkarmak için bir dikte makinası ve bilgisayar kullanıyorum. Akıl haritalamayı yazımına uygulamanın yanı sıra; bütün konuşma ve seminerlerimi geliştirip planlamak, ticari ve kişisel yaşamımda hedefler belirleyip sorunları çözmek, seyahatler, partiler, günlük ve haftalık programlar çıkarmak için de kullanıyorum. Eşim ve ben, düğünümüzü bile onunla planladık.

Akıl haritalama, insanın sınırsız potansiyeline dair konuşmaları gerçekliğe çevirir. 1980'de, Tony Buzan ve ben, Güney Afrika'nın Soweto kentinde 500 öğrenciye, akıl haritalamayı öğretmiştik. Hezekiel adlı 12 yaşında bir çocuk, daha sonra şöyle yazdı: "Dersinizden önce pek zeki olduğumu düşünmüyordum. Şimdi, mükemmel bir beynim olduğunu biliyorum. Artık okul çok daha kolay." Japonya'da bir dersin ardından, bir yönetici ise şu yorumu yaptı: "Nihayet beynimi uyandırdığınız için çok teşekkür ederim!"

Akıl haritalamanın en büyük gücü, belli uygulama alanlarının ötesinde, düzenli yapılmasının düşüncünüz üzerindeki etkisindedir. O sizi daha akıllı kılmaz - sadece ne kadar akıllı olduğunuzu ortaya çıkarır ve siz, düşündüğünüzden çok daha akıllı-sınız. Akıl haritalamayı kullanarak beyninizi uyandırın, sinverjent güçlerinizi harekete geçirin ve gerçek sesinizi keşfedin.

KISIM 3



SORUN MU VAR? SİNVERJENT ÇÖZÜMLER

GİRİŞ:

AKLINIZ BAŞINIZDAYKEN

Yaşam, bir yaratıcı problem çözme alıştırmasıdır. Aklımız, öncelikle hayatta kalmak ile ilgili problemlerin çözümüne odaklanmıştır - bizi yiyeceğe ("Biftek neredeydi?"), barınağa ("Evim, güzel evim") ve üretken olanaklara ("Bana yardım et, Rhonda") götürür.

Temel ihtiyaçlar karşılandıkça, dikkatimiz, statü ("Biz bir numarayız"), saygı ("Kendim olmalıyım") ve dostluk ("Sıkıntıdaki bir dost, gerçek bir dosttur") sorunlarına kayar. Sonra, nihayet gerçeği ("Ara, bulacaksın"), güzelliği ("Güzellik gerçektir, gerçek de güzellik") ve sevgiyi ("Dünyada herşeyin ötesinde, yüksek, en yüksek gözlerin ötesinde parıldayan bir ışık vardır. Bu, yüreğinizde parlayan ışıktır.") ararız.

Problemlerinizin düzeyi ne olursa olsun, aklın doğasıyla ilgili kavrayışınızı derinleştirerek, onları daha etkili biçimde çözebilirsiniz. 1890'da, William James, aklın doğasıyla ilgili şu meydana okuyan düşünceleri ortaya atmıştı: "Normal uyanık bilincimiz... özel bir tür bilinçtir, en zayıf perdelerden biri ile ondan

ayrılmış olan noktada ise, tamamen farklı potansiyel bilinç formları yatar. Onların varlığından hiç şüphe duymadan yaşamayı sürdürebiliriz; ama gereken uyarıcının uygulanması durumunda, bir anda tüm bütünlükleriyle, muhtemelen bir yerlerde uygulama ve benimsenme alanları olan belli ruh halleri biçiminde ortaya çıkarlar." James ekliyordu: "Evrenin hiçbir bütünlüklü tanımını nihai olamaz ve bu, bahsettiğimiz diğer bilinç formlarını ihmal etmemize yol açar. Sorun, onları nasıl önemseyeceğimizdir - çünkü formül veremeseler de tavırları belirleyebilir, bir harita sunamasalar da belli bir bölgeyi açabilirler."

Beyin araştırmacıları, aklımızın farklı zihniyetlerden oluştuğunu doğruluyor. Çoğumuz, normal, rasyonel aklımızın tümleşik bir bütün olduğu inancını taşıyoruz, ama son araştırmalara göre, bu inanç sadece bir yanılsama. Aklımız, sayısız otomatikleşmiş alışkın bir derlemesidir. Bilincimizin etkisinin öznesidir o, ama bu etkiye nadiren maruz kalır.

Pek çok aklımız var, verili bir görev için en elverişli olanı bulduğumuzda, etkili çalışırız. Bilinç, aklımızın uygulama ve uyarılama alanlarını keşfetmek için formüller sağlamalı ve bir harita vermelidir.

Elbette, akli sürekli yeniden yönlendirmek, problem çözme sürecinin farklı aşamaları için farklı düşünce rollerini oynamak mümkün. Ama tıpkı satranç öğrenmek gibi, bu yeteneğin de geliştirilmesi gerekir. Örneğin, sol beyin eğilimlilerin, sorunlara analitik bir perspektifle baktığını, sağ beyinlilerin ise daha yaratıcı bir yaklaşımı tercih ettiğini biliyoruz. Karamsarlar, şeytanın avukatı rolünü üstlenmedikleri sürece, problem çözme işinde kendilerini genellikle rahatsız hisseder, her önerinin en kötü tarafına bakarlar. İyimserler ise, umut verici yöne bakar ve tuzakları göremeyebilirler.

Benzer biçimde, bazı insanlar, meydan okuyan sorular sorup yeni denemelere öncülük ederek mutlu olurlar. Bazıları ise, fikirlerin değerini belirlemek ve projeleri tamamlamaya sevk etmekten hoşlanır. Ancak her birimiz, bütün bu tarzların hepsinde düşünüp hareket etme yeteneğine sahibiz. Sağ beyinliler, ayrıntıya odaklanmış analistler "rolünü oynayabilirler". Eski savcıların çok iyi savunma avukatları olması gibi, şeytanın avukatları da, etkili bir biçimde melekleri temsil edebilirler. Öncüler tamamlayıcıların, tamamlayıcılar da öncülerin strateji ve yeteneklerini öğrenebilir.

Bu bölümde sunulan yaklaşım, her birimizin, problem çözme sürecinin farklı bileşenlerine uygun, farklı akıl cephelerine erişme yeteneğine sahip olduğumuz varsayımına dayanıyor. Alışılmış, baskın tarzımızın ötesine geçerek farklı düşünce tarzları devşirebilir, böylece verimimizi artırabiliriz. Bu bölümde verilen sinverjent formüller, kendi iç çeşitliliğinizden faydalanmanız için size kılavuzluk edecek bir yol haritası olacak. Bu stratejileri uygulayarak süper-güçlü, kişisel bir beyin fırtınası kaynağı yaratabilir, liderlik yeteneğinizi geliştirebilir, çalışma ekiple-ri, topluluk organizasyonları ve aileniz gibi yüksek performanslı problem çözüm grupları inşa edebilirsiniz.

Yaratıcı Problem Çözmenin Beş Aşaması

Problem çözümü veya çözüm bulma sürecinin beş aşaması vardır. Bunlar, odaklanmış/yakınsak ve dağıtık/ıraksak düşünme tarzları vurguları arasında devinirler.



Hazırlık: Problem veya sorunu tanımlayın, önyargıları sorgulayın, araştırma yapın ve kendinizi sürece adayın.



Üretim: Beyin fırtınası; alışlageldik düşünce patikalarının ötesine geçin



Kuluçka: Dikkat altı zekanızın çözümler önermesine olanak tanıyın, bu zekanın üzerine yatın.



Değerlendirme: Önerilen çözümleri inceleyip değerlendirin, kararlar alın.



Uygulama: Harekete geçmek için planlama yapın ve harekete geçin.

Bu aşamaların her biri farklı "akıl"lar ve onlara uygun düşünme rolleri gerektirir. Aşamalara dair kavrayışınız geliştikçe, duruma uygun akıllı ve en etkili rolleri seçme özgürlüğünüzü geliştirirsiniz. Şimdi, bu aşamaları derinlemesine inceleyelim.



HAZIRLIK: "TEHLİKE!" ETKİSİ

Problem çözümü nedir ve nasıl başlar? *Çözmek* fiili, "gevşetmek, serbest bırakmak, koyvermek" kökünden gelir. *Problem* sözcüğünün kökleri ise, "ileri" anlamında *pro* ve "atmak veya dalmak" anlamında *ballein*. *Webster's* sözlüğü, problemi "çözüm

veya değerlendirme için ileri sürülen sorun" olarak tanımlıyor. Yani problem çözümü; bizi daha çok özgürlüğe doğru fırlatacak veya daldıracak bir biçimde, sorunlar ileri sürüp onları değerlendirme sürecidir.

Problem çözümü süreci, problemin kavranıp tanımlanmasıyla başlar. "Tehlike!" adlı yarışmada olduğu gibi, genellikle çözümü getiren, doğru soruyu sormaktır. Pek çok problem çözme döneminde, başarı, başlangıçtaki sorunun değiştirilmesine veya yeniden anlamlandırılmasına bağlıdır. Hazırlık aşamasının özü; yaratıcı güçlerinize ilham verecek en faydalı soruları bulmak ve ardından, onları başarıyla inceleme, yönetme veya çözme süreçlerine adanmaktır.

Bir adamın zeki olup olmadığını yanıtlarına bakarak söyleyebilirsiniz. Mantıklı olup olmadığını ise, sorularına bakarak.
Nobel ödüllü yazar Necip Mahfuz

Elbette, bazı problemler basit ve net tanımlanmıştır. "Grant'ın mezarında kim gömülü?"* veya "Yedi kere yedi kaç eder?" gibi. Bu soruların tek bir yanıtı vardır. Normal bir evrende, aritmetik kuralları uyarınca, yedi kere yedi daima kırkdokuz edecektir. Eğitimimizin önemli bir bölümü, bu tip problemlerin çözümüne odaklanmıştır. "Doğru yanıt ne?" diye sormak için eğitiliriz.

Daha karmaşık problemlerin pek çok olası çözümü vardır. "Doğru yanıt ne?" diye sormak yerine, "Doğru soru bu mu?" ve "İleri götürecek olası çözüm veya patikalar neler?" diye sormak, daha yapıcı olabilir.

(*): Elbette, Grant'ın bedenini çevreleyen tabut ve toprağın, çeşitli yaşam türlerinin çürümüş kalıntılarını içerdiği ve bunlar arasında belki de tarih öncesi akrabaların bulunduğu ileri sürülebilir. Ama günlük, pratik amaçlar düşünüldüğünde, yanıt Grant'tır.

İşadamlarının sorduğu klasik sorulardan biri, "Satışları nasıl artırırız?" olagelmıştır. Sayısız yaklaşım düşünülebilir: İndirim veya kampanya yapın, reklam verin veya en çok alışveriş yapan müşterilerinizi ödüllendirin, yirmidört saat açık kalın, daha iyi hizmet verin, ürünü geliştirin, satış ekibini güçlendirin, bir ücretsiz telefon hattı kiralayın, daha iyi satış eğitimi verin, satış ekibine teşvikler sağlayın vs. vs.

Elbette, satışları artırıp para kaybetmek de mümkün. İngiltere'de bir elektrikli süpürge şirketi, yeni bir süpürge alan müşterilerine, ücretsiz uluslararası uçak biletleri vermeye başlamıştı. Biletler, sattıkları süpürgeден daha pahalıydı ve *çok* süpürge sattılar. Milyonlarca dolar zarar edildi.

Birey ve kurumlar, sık sık, soru ve problemlerini bir vakuma sıkıştırma hatasını yaparlar. Satış ile ilgili sorular, kârlar düşünülmeden oluşturulur. Kâr ile ilgili sorular ise, insanlar düşünülmeden. Problemleri bu şekilde çerçeveleme yöntemi, kategorici "Ya öyledir, ya da böyle" dünya görüşüne dayanır. Bunun yerine, sorularınızın ayrıntılarını sinverjent bir biçimde, ormanın tamamını yansıtan bir tarzda tanımlayın.

Kurumsal ve kişisel yaşamda karşılaştığımız problemlerin birçoğu karmaşık ve başlangıçta epey belirsizdir. Örneğin, "Ekip çalışmasını nasıl yaratacağız" veya "Nasıl mutlu olabilirim?" Bu problemler, çeşitli yollarla tanımlanıp çerçevelenebilir. Ve çerçeveleme, çözümü bulmanızı önemli ölçüde etkiler.

Karşıtlık Yönetimi'nin yazarı Dr. Barry Johnson, doğrusal düşünenlerin, bu meydan okumaları, tek bir unsura doğru hareket olarak çerçeveleme eğiliminde olduğunu vurgular. Örneğin çözüm, "ekip çalışması" veya "mutluluk"tur. Ama bu karmaşık meseleler, aslında, birbirine bağımlı karşıt çiftler olarak anlaşılmalıdır. Örneğin bireyler, kişisel katkılarının takdir edilmesini

hissederse, ekip çalışması zordur. Eğer kişi mutluluğu doğrudan arıyorsa, mutsuzluk hep köşebaşındadır.

Psikolog Mark Brown, yeniden tanımlanması sayesinde, insan toplumlarının temelden dönüşmesiyle sonuçlanan bir sorudan bahseder. Göçebe toplumlar, "Suya nasıl ulaşırız?" sorusuna dayanıyordu. Brown'ın dediğine göre, "Suyu nasıl kendimize ulaştırabiliriz?" diye sormaya başladılar ve böylece, istikrarlı tarım toplumları haline geldiler.

Çözümlerin size ulaşması için, problem tanımlama yeteneklerinizi nasıl geliştirebilirsiniz?

Doymazcasına meraklı bir çocuk rolü oynayarak, bu yeteneği geliştirmeye başlayabilirsiniz. Genellikle, en faydalı sorular, gelişmiş insanların atlama eğiliminde olduğu basit, saf sorulardır. "Kral neden çıplak?", "Bu neden bir problem?", "Gerçek problem bu mu?" ve "Neden bunu hep böyle yapageldik?" gibi beceriksiz sorular sorun.

Klasik gazeteci soruları (Ne, ne zaman, kim, nerede, neden ve nasıl), sorunun kalbine ulaşmanıza yardımcı olur. Profesyonel veya kişisel yaşamınızda kaygı duyduğunuz bir problemi düşünüp şunları sorun:

Ne

Problem ne?

Problemin altında neler yatıyor?

Neye benzetilebilir veya onu aydınlatmak için ne gibi benzetmeler yapabilirim? (Örneğin, alüminyum içecek kutuların çekmeli kulplarını icat eden kişi, "Doğada kolay açılan şey nedir?" diye sormuştu. Aklında bir muz resmi belirdi ve ardından, "Muzun tasarımını, önümdeki görevde nasıl bir model haline getirebilirim?" diye sordu.)

Görmezden gelirsem ne olur?

Bu problemi çözmek, ne gibi problemler doğurabilir?

Problemin içinde, ne tip karşıtlıklar veya zıt unsurlar bulunuyor?

Ne zaman

Ne zaman başladı?

Ne zaman oluyor?

Sonuçları ne zaman hissedilecek?

Kim

Kim bu problemle ilgileniyor?

Kim etkileniyor?

Onu kim yarattı?

Kim sürdürüyor?

Çözümüne kim yardımcı olabilir?

Nerede

Nerede oluyor?

Nerede başladı?

Nereye bakmadım?

Başka nerede yaşanmış?

Neden

Neden önemli?

Neden başladı?

Neden devam ediyor?

Nasıl

Nasıl oluyor?

Nasıl daha farklı bakabilirim?

Nasıl değiştirilebilir?

Bu problemin çözümüne yapacağım yatırım, vizyon ve değerlerim ışığında nasıl görünüyor?

Çözüldüğünü nasıl anlayacağım?

Soruları biçimlendirmek için önceden konulmuş kurallar olmasa da, geniş bir genelleştirme ile aşırı özelleştirme, esneklik ve odaklanma arasında bir denge aramak faydalıdır. İyi biçimlenmiş bir soru kışkırtıcı, enerji ve ilham vericidir. Probleminizin ayrıntılarına, "orman" bağlamında bakın. Sorunuzu biçimlendirmenin alternatif yollarını bulun, karşılıklı bağımlılık içindeki zıtları arayın ve birden fazla doğru yanıt olabileceğini unutmayın.

Akıll Durumu: Maymunları Aramak

Problemlerin "çerçevesi" önemlidir, çünkü amaç duyunuzu düzenler. Amaçlarınız da, algılamalarınızı belirleme eğilimindedir. Algı, amacı takip eder. Örneğin, bir binek otomobili almaya karar verdiğinizde, "Benim için en iyi otomobil hangisi?" diye kendinize sorun. Böylece, bir dahaki sefere yoldayken veya bir park alanında yürürken, rekor sayıda Explorer, Jeep ve Range Rover farkedeceksiniz. Aklınızı bu araca hazırlamadan önce muhtemelen farketmeyeceğiniz şeyleri, örneğin dergi ve gazetelerde otomobillerle ilgili reklam ve yazıları göreceksiniz.

Bir seminerde, birisi *armamentaryum* diye bir sözcük sarfetmişti. İki gün sonra bir öğrencim, "Geçen gün siz armamentaryum diyene dek, böyle bir şey hiç duymamıştım" dedi. "Sonra sözlüğe baktım. O zamandan beri farklı kaynaklarda, iki kez aynı sözcüğü gördüm."

Alan biyologu Anna Novak, zamanının büyük bir bölümünde, Panama ormanlarındaki primatları inceliyor. Ortak dostumuz, yazar Gerald Celente'ye, ormanın maymunlarla dolu olduğunu, ama hiç yılan görmediğini anlatmış. Sonra bir gün, yılanlarda uzmanlaşmış bir meslektaşını, ormana davet etmiş. Birkaç dakika içinde, ardı ardına üç yılan görmüşler. Sonunda, elli yılan

görmüşler. Celente'nin sözleriyle: "Anna şaşırılmıştı. Meslektaşına, onları neden daha önce görmediğini sordu ve 'Çünkü sen maymunlara bakıyordun' yanıtını aldı."

Beklediğimiz veya istediğimiz şeyi görmeye, "ruhsal durum" diyoruz. Bu durum, bilinçli veya bilinçsiz, sürekli vardır. Sınırlı, bilinçsiz bir ruhsal hazırlık, çözüm bulma yeteneğimizi zede-ler.

Abraham Maslow'un dediği gibi, "Sadece çekiçte iyi olan insanlar, her probleme çivi muamelesi yapar." Maslow'un düşüncesini şu uyarıyla ilerletebiliriz: Eğer sadece bir çekici olan herşeye çivi muamelesi yaparsa, bir de sadece tornavidası olanı düşünün!

Uluslararası Yönetim Grubu'nun kurucusu ve *Harvard İş Okulu'nda Öğretmedikleri'nin* yazarı Mark McCormack, resmi iş eğitimiyle yaratılan resmi ruhsal durumun kısıtlayıcılığından bahseder: "İş dünyasında master yapmak, bazen deneyime hakim olma yeteneğini önleyebilir. Başlarda işe aldığımız MBA'ların pek çoğu, ya doğuştan saf, ya da iş eğitimlerinin kurbanı olmuş kişilerdi. Sonuçta, bir tür gerçek yaşam öğrenme özürüyle karşı karşıya kalıyorduk - insanları doğru dürüst okuyamamak veya, durumu abartmak ve yanlış algılamaları oluşturma yönünde anlaşılmaz bir beceri."

Sonuçsal Odak'ın kurucularından ve *Tao Jones Ortalamaları'nın* yazarı Bennett Goodspeed, benzer duyguları paylaşıyor. Bir zamanlar şöyle demişti: "Eğer Thomas Edison'un MBA'si olsaydı, sadece daha büyük bir mum icat etmeye kalkardı."

MBA olsun veya olmasın, yaratıcı problem çözümünün en önemli anahtarlarından biri; açık, sorgulayıcı bir tarz geliştirerek, akıl durumunuzu genişletmeyi öğrenmektir. Leonardo da Vinci, bu üretici akıl durumunu çok güzel tarif ediyor:

Anlamadığım şeylerin yanıtını bulmak için kırlarda dolaşıyordum. Neden dağların tepesinde, mercan izleri ve deniz kabukları, denizde ise bitki ve yosunlar vardı? Gökgürültüsü, neden ona neden olan şeyden daha uzun sürüyordu? Şimşek, neden yaratılır yaratılmaz göze görünür oluyor, gökgürültüsü ise zamana ihtiyaç duyuyordu? Bir taşın atıldığı noktanın etrafında nasıl sudan halkalar oluşuyor, bir kuş nasıl havada durabiliyordu? Bu sorular ve diğer tuhaf olaylar, yaşamım boyunca düşüncemi meşgul etti.

Büyük kafalar, büyük sorular sorar. Gündelik olarak "düşüncemizi meşgul eden" sorular, yaşamdaki amacımızı yansıtır ve hayatlarımızın kalitesini etkiler. Da Vinci tarzı açık, sorgulayıcı bir zihinsel çerçeve geliştirerek, evrenimizi genişletir ve onda seyahat etme yeteneğimizi artırır.

Richard Feynman (57) çocukken, annesi, gelecekte Nobel ödülü alacak olan oğluna, her akşam yemeğinde aynı soruyu soruyordu: "Bugün okulda ne sordun, Richard?"

Duygularınızı Bilin

Duygular, çözüm arayışında esaslı bir rol oynar. Sezgiler, önseziler ve içten gelen duygular, en değerli müttefiklerimiz olabilir. Ama duygular, bizi önyargılı ve gerçeğe kör de kılabilirler. Gözlenmeyen duygular, ruhsal durumlarımızı belirler ve böylece, algılama ve düşüncümüzün gündemini saptarlar.

Edimlerimiz, nihai olarak duygular tarafından belirlenir. Belirli bir yolu seçeriz, çünkü son tahlilde, onun doğru olduğunu hissediyoruz. Anahtar soru şu: Duygusal karar, ne zaman en çok çıkarımıza olur? Onu başlangıçta kullanıp, duygularımızın algılama ve düşüncelerimizi belirlemesine izin mi vermeliyiz? Yoksa algılama ve düşüncemiz nesnel bir biçimde işledikten sonra,

toplanan veri üstünden karar vermek üzere içimizden gelen duygulara mı başvurmalıyız?

Açık ki, aklınızdan en iyi biçimde yararlanmak için, duyguyu karar anına dek bastırmak en iyisi. Öyleyse, hazırlık aşamasının temel bir parçası, duyguları algılamadan ayırmak. Bunu yapmak için, önce duygularımızın ne olduğunu bilmeliyiz. Kendinize sorun: "Bu problem hakkında neler hissediyorum?" "Bu konudaki gerçek duygularım ne?" "Bu durumu doğru bir tarzda tahlil etmemi önleyen önyargılarım, korkularım veya kısıtlayıcı ruhsal durumlarım var mı?"

Araştırma Yapın: Yeni Bir Seyahat

Başarı, hazırlıklı akıldan yanadır.

Louis Pasteur

Yaratıcı düşünce hakkındaki büyük yanlış anlamalardan biri, durup dururken ortaya çıkıverdiğidir. Bu kanı yanlıştır. Yaratıcılık, mevcut unsurların yeni bir bileşiminden doğar. Yüksek derecede yaratıcı bireylerle ilgili araştırmalar, bu kişilerin, yaratıcılıklarını, sürekli bir bilgi arayışıyla devşirdiğini ortaya çıkarıyor. Örneğin, Herman Melville, Moby Dick'i yazmadan önce kendisini balinalar ve balina avcılığı ile ilgili araştırmalara vermişti.

Bellek, yaratıcı problem çözme sürecinin bileşenleri için bir depodur. İkinci bölümde öğrendiğimiz üzere, ne kadar fazla bilerseniz, o kadar fazla öğrenebilirsiniz. Ve ne kadar fazla bilerseniz, yaratıcılık yeteneğiniz o kadar artar.

Bir sorun veya problemi etkili biçimde ifade etmek için, bellekte, araştırma yapmak üzere daha fazla bilgi toplayıp depola-

mak gerekir. Veri, bilgi, olgular, izlenimler, kavrayış, ilişkiler, istatistikler, kavramlar ve teoriler, her yaratıcı reçetenin temel bileşenleridir.

Araştırmanızı yürütürken sorulacak en yararlı sorulardan bazıları şöyle: Bunu çözmek için nasıl bir bilgiye ihtiyacım var? Bu bilgiyi nereden bulabilirim? Bu tür bir problemde daha önce kimin deneyimi var? Daha önce biri tarafından çözülmüş mü?

Birçok çözüm ve yenilik, önceki keşifler üzerinde küçük uyarlamalar yapılmasını gerektirir. Sık sık göreceksiniz ki, tekerleği yeniden icat etmek yerine, tek ihtiyacınız, ona yeni bir dönüş vermek.

Birkaç hafta önce saatimi arıyordum. Çalışma odamda bir yerde olduğunu düşündüm ve ararken, bütün odayı temizleyip düzenlemeye karar verdim. Saati buldum, bu arada kaybettiğimi düşündüğüm bir kitabı ve bir de beşlik!

Araştırmanızı açık, sorgulayan bir akılla ele alırsanız, aradığınızı ve daha da fazlasını bulabilirsiniz.

Etkili araştırmacılar, nesnel bir biçimde devşirirler. Duygularınızla temas halindeyseniz, sorun veya probleminize nesnel bakabilirsiniz. Nesnel varsayılan şeylerin çoğu tehlikeli birer yanılsamadır ve duyguların baskı altına alınmasına dayanır. Hem kendinizin, hem de başkalarının yorum ve kanılarını, verinin tarafsız değerlendirilmesinden ayırmayı öğrenin. Birçok insan, gerçek araştırma yapmak yerine, sadece kendi önyargılarını doğrulayan bilgiyi arama tuzağına düşer.

Birçok insan, aslında sadece önyargılarını yeniden düzenliyor iken, düşündüklerini söyler.

William James

Oyunu Sevin, Fıstığı da

Satranç, bir problem çözme oyunudur. Büyük ustalar, satranç problemlerini, sıradan ustalardan daha hızlı ve çeşitli yollarla çözerler. Klasik bir çalışma gerçekleştiren Hollandalı araştırmacı Adrianus Dingeman deGroot, ustalar ile büyük ustalar arasındaki farkın, zihinsel bir farklılığa dayanmadığını görmüştü. Büyük ustaların belirleyici özelliği, oyuna duydukları sevgiydi. Daha çok satranç oynuyor, satrancı daha çok düşünüyor ve onunla daha tutkulu bir ilişki kuruyorlardı.

Keşfettiği fıstık türlerinin pek çok kullanımıyla tanınan George Washington Carver, yoksul köylülerin yaşam kalitesini pekiştirmek için yollar arayan usta bir soru sorucu ve problem çözücüydü. Carver, olağanüstü yenilikçiliğinin sırrını arayan bilimcilerin dikkatini çekmişti. Bilimsel yönteminin anahtarı sorulduğunda, "Önce fıstığı seveceksin!" yanıtını vermişti.

Bu içselleştirme ve özümseme düzeyi, yaşamın tüm alanlarındaki dahilerin ortak özelliğidir. Problem veya sorunlarınız ne olursa olsun, kendinizi adayarak, onları çözme olasılığınızı büyük ölçüde artırabilirsiniz. Adanmışlık, bütünleştirici bir zihinsel güç işlevi görerek, içindeki en iyiyi ortaya çıkarır, derin algılamalara ve gizli yeteneklerinize ulaşmanıza yardımcı olur. Einstein, başarısını özel bir yetenek veya ruhsal bir güce değil, "merak, takıntı ve sabır"a bağlamıştı. Thomas Edison, dehanın "yüzde 1 ilham, yüzde 90 ter"den oluşan bir işlev olduğunu ilan etmişti. Edison, birisi çalışmalarıyla ilgili "Tanrısal bir deha" nitelmesini yaptığında şu yanıtı veriyordu: "Tanrısal deha, tanrısal hiçbir şey... asıl deha, kafayı takmakta."

Alexander Hamilton ise "İnsanlar bende bir deha olduğunu söylüyorlar" diyordu. "Bendeki bütün deha şundan kaynaklanıyor: Önümde bir konu olduğunda, onu derinlemesine çalışırım."

Gece ve gündüz, hep benimledir. Zihnimi kaplar. Daha sonra gösterdiğim çaba, insanlar tarafından dehanın meyvesi olarak adlandırılır. Oysa o, emek ve düşüncenin meyvasıdır."

Problemi Akıl Haritalayın

İyi formüle edilmiş bir problem, neredeyse çözülmüş demektir. Probleminizi en iyi formüle etmenin yollarından biri, bir akıl haritası çıkarmaktır. Sayfanın ortasına, problem veya sorunu temsil eden bir simge çizerek başlayın. Sonra, klasik temel soruları ifade eden anahtar sözcükleri, merkezi imgeden yayılan doğrular üzerine yerleştirin. "Ruhsal durum", "Duygular" ve "Araştırma" için bir ana dal ekleyin. Sonra her bir dalı inceleyin. Akıl haritalama, problemin karmaşıklıklarını görmenize yardımcı olur, farklı unsurlar arasındaki bağlantıları vurgular ve ağaçları, orman ile bütünleştirir.

Bazen, ilk problem-saptama haritanız, sizi doğrudan çözüme götürecek. Önde gelen bir kimya şirketinde kimyager ve araştırmacı olarak çalışan Dr. Madhu Jayawant, şu örneği dile getiriyor: "Akıl haritalamayı kullanarak, ilgisiz görünen çok miktarda veriyi birleştirdim ve bir tür ağartma sürecine soktum. Veriyi akıl haritasına yerleştirdim. Sürecin çeşitli unsurları arasında ilişkiler kurmaya başladıkça, bir yeniliği tanımlıyordum." Bir saatten az tutan bu süreç, yeni bir buluşun anahtarı oldu.

Elbette, çözümler her zaman bu kadar kolay bulunmaz. Birçok durumda, üretim aşamasına geçmeniz gerekecek.



ÜRETİM: GERÇEK DEHALAR ÜRETİR

Latince de üretim, deha ile aynı köke sahiptir -gignere- ve üretmek, elde etmek anlamını taşır. Çözüm bulma sürecinin üretim aşamasında, yeni perspektifler elde etmeyi veya üretmeyi hedefleriz. İnsanlar "beyin fırtınası" ile, genellikle bu aşamayı kasteder.

Büyülü Dokuma Tezgahı: Yaratıcılık Veritabanınız

Araştırmacılar, beyinde bir "bellek merkezi" bulmak için çok sayıda deneme yaptıktan sonra, belleğin belli bir alan ile sınırlı olmadığı sonucuna vardılar. Bellek, afallatıcı ölçüde karmaşık bir sinir ağı ile, bütün beyine yayılmıştı. Nobel ödüllü nörofizyolog Sir Charles Sherrington, buna "büyülü dokuma tezgahı" diyor.

Bu ağ, sınırsız bir bilgi depolama ve geri çağırma kapasitesine sahiptir.

Bütün anılarınız, ilişki ağları boyunca birlikte dokunur. Anımsadığınız her şey, başka bir anıyla bağlantı içinde anımsanır. Yani ne kadar fazla bilerseniz, o kadar fazla öğrenebilirsiniz. Ve ne kadar fazla öğrenirseniz, öğrenecek o kadar şey daha olduğunu bilirsiniz. İyi bir bellek geliştirmenin sırlarından biri, serbest ilişkilendirme yoluyla bilginizi enerjikleştirmeyi öğrenmektir.

1879'da bir gün, bilimci Sir Francis Gaulton, Londra'nın bir sokağında yürümekteydi. Yürürken, aklının, gördüğü herşeyle

serbestçe ilişki kurmasını sağladı. 300 civarında nesne saydı ve her biriyle kurduğu çok sayıda ilişkiyi not etti. "Gözlerimin önünden, bütün yaşamıma ait örnekler geçiyordu" diye yazmıştı. "Düşünce stokumun bir parçasını oluşturacaklarını hiç düşünmediğim pek çok geçmiş olay, dikkati uyandırmayacak kadar bildik nesnelerle canlandı. Bir anda, beynin, daha önce inandığımdan çok daha aktif olduğunu anladım. Ve onun günlük işleyişinin beklenmedik saha genişliğiyle afalladım."

Gaulton'un yaptığı gibi, ilişkilerinizi irdelerseniz, aksi takdirde erişilemez görünen şeyleri anımsayacaksınız. Birkaç yıl önceki bir hafta sonu tatilimde, yeni bir ev almış olan ve evi denetletirmek için üç günü olan bir arkadaş aramıştı. Telefonda bana sorduğunda, ne denetçinin, ne de işverenin adını bilmiyordum. İlişkinin gücünü bilmeseydim, muhtemelen "Üzgünüm, hatırlamıyorum" derdim.

Ama bunun yerine, bir ilişki araştırması yapmak için birkaç dakika süre talep ettim. Kendi evimin denetimi ile ilgili her şeyi anımsamaya çalışarak başladım. Oluşan ilk ilişki, ön bahçede durduğum andı, denetçi çatıya bakıyor ve yenilenmesi gerektiğini anlatıyordu. Bu en akılda kalan ilişkiydi, çünkü yeni bir çatı pahalıya mal olacaktı.

Akıl gözümle, evi denetçiyle birlikte gezdim. İlişkiler trenim mutfğa, bodruma ve sonra su borusuna gitti. Bu ilişki akışı içinde, ev denetçisi, su vanası üzerine bir etiket yapıştırdı. O bunu yaparken, ben de etiketteki yazıyı hatırladım: "Home Check Denetçilik". Dostumu arayıp ismi ona söyledim.

Bilginiz, ilk anda anımsadıklarınızdan çok daha fazladır. Bunu anlamaya başladıkça, zekanızı da harekete geçirirsiniz. İnsanlar "Bilmiyorum" veya "Hatırlamıyorum" dediğinde, aslında demek istedikleri., bu bilgiye hemen erişemedikleridir. Ama durup bir araştırma yapar, ilişkilerinizin akışını takip ederseniz,

aslında hatırladığınızı ve bildiğinizi keşfedeceksiniz. Bu olumlu deneyimi tekrarladıkça, güveniniz daha da pekişecek. İlişkilendirici düşüncenin gücüne duyduğunuz bu güveni; anımsama, yaratıcılık ve iletişim amaçları için kullanabilirsiniz.

Verimli bir ilişkilendirici araştırma gerçekleştirmek için, bilmemenin gerilimini kucaklamaya istekli olmalısınız. Beyninizin olağanüstü potansiyel ve tasarımına dair algılamanızı güçlendirdikçe, bu iş daha da kolaylaşacak. Yanlış yanıt alma korkusu, birçok insanın, gerçek düşünceye eşlik eden belirsizliğe hoşgörüsüzce davranmaya zorlar. Bu hoşgörüsüzlük, yüksek zihinsel çalışmanın anahtar bir unsuru olan yaratıcı, ilişkilendirici tahmini zedeler.

Zekanın Chutzpah İlkesi

Bir tahminde bulunmaya cüret etme isteği, beyninizin engin ilişki kapasitesini uyandırır. Ben buna, zekanın chutzpah ilkesi diyorum. Chutzpah, belirsizliğe karşı cesaret veya "sinirlere hakim olma" anlamında bir İbranice sözcük. Chutzpah sahibi düşünürler, yanıtının hemen belli olmadığı bir sorun veya dertle yüz yüze geldiklerinde, ilişkisel bir araştırma gerçekleştirme alışkanlığına sahiptir. Bir probleme ilk tepkiniz "Bilmiyorum" ise, "Bilseydim ne söylerdim?" diye sorarak doğal ilişkisel gücünüzü uyandırabilirsiniz.

Nobel ödüllü fizikçi Richard Feynman, chutzpah'ın gücüne dair harika bir örnek. Manhattan Projesi'nde çalışan bilimciler ekibinin bir üyesi olarak, atom bombası için bölünebilir malzeme üreten tesisin tasarımına dair önemli teorik destekler sunmuştu. Mühendisler ona tesisin planlarını sunduğunda, Feynman bir kararsızlık yaşadı - planlar üzerindeki simgelerin anlamını bilmiyordu. Mühendisler daha önce kısa bir açıklama yapmıştı. ama Feynman, bazı anahtar unsurları kaçırmıştı (O sırada

hayal görmekteydi!) ve açıklama da istememişti. Utana sıkıla, hızlı bir ilişkisel araştırma gerçekleştirdi ve planlar üzerindeki simgelerden birinin anlamını tahmin etmeye karar verdi. Onun anlatımıyla: "Parmağımı, planlardan birinin üzerindeki gizemli küçük artılardan birinin üzerine koydum ve 'Bu vana sıkışırsa ne olacak?' diye sordum. Bana 'O bir vana değil efendim, pencere' diyeceklerini hesaplıyordum." Ama gizemli artının gerçekten bir vana olduğu görüldü; Feynman'ın sorusu da, tesisin güvenli bir biçimde inşası için çok önemliydi. Mühendisler, Feynman'ın planı okuma yeteneğine şaşırmışlardı, tahminini "inanılmaz" ve "deha işi" gibi sözcüklerle nitelediler.

Feynman'ın chutzpah'ı, çok çalışma ve öğrenmeyle tamamlanmıştı. Elbette; bilgili tahmin, yaratıcı ilişkilendirme ve zeki spekülasyon ile saçmalık arasında önemli bir fark var. Bununla birlikte, az biraz chutzpah ile, sınırsız ilişkilendirme kapasitenizi uyandırabilir ve problem çözme yeteneğinizi heyecan verici ölçüde geliştirebilirsiniz.

Ayaklarınızı Islatın

Üretim, aklınızı serbest bırakmakla ilgilidir. Aklınız serbestçe uçarken, "Buldum!" içgörüsünü davet eden yeni ilişki kalıpları yaratabilirsiniz. Üretim, otomatik ruhsal durumları bozar ve yeni olasılıkları özgür bırakır. Kolay gibi geliyor, ama alışkanlık kalıpları, inatçıdır. Birçok insan, "serbestçe ilişkilendir" isteğine boş bakışlarla karşılık verir. Serbestçe ilişki kurmakta gönülsüzlüğümüz, utanma ve başkaları tarafından yargılanma korkumuza dayandırılabilir.

Birçoğumuz, aptal, akılsız veya düpedüz deli olarak algılanmamayı garanti etmek için olağanüstü enerji sarfederiz. Bu korkuları öyle içselleştiririz ki, yalnızken bile aklımızı serbest

bırakamayız. Üretim aşamasında, yargılanma korkusunu yatıştırmak şarttır. Kavrayış için gereken yeni patikaları serbest bırakmak için, aptalca, akılsızca ve hatta delice görünen fikirleri araştırmaya istekli olmalıyız.

Üretici olan delilere dahi denir. Zengin deliler ise eksantriktir. Ne üretici, ne de zengin olmayan deliler, düpedüz delidir işte. Dahiler ve deliler, derin bir okyanusun tam ortasındadırlar; dahiler yüzer, deliler boğulur. Çoğumuz ise, güvenle kıyıda oturmaktayız. Bu bölümde, ayaklarınızı nasıl ıslatacağınızı göreceksiniz.

Deha, alışılmış olmayan düşüncenin sanatıdır.

William James

Beyin Yivlerinin Ötesine Geçin

Her birimiz, engin bir yaratıcı düşünce potansiyeline sahibiz. Dr. Deepak Chopra'ya göre, insanlar, günde ortalama 60 bin düşünce düşünür. Ama bu düşüncelerin en az yüzde 95'i, bir önceki günle aynıdır.

Hepimiz, kısır, otomatik ilişkilendirme kalıplarına takılmaya eğilimliyiz. Bunlar; algılama, özgürlük ve yaratıcılığımızı sınırlandıran "beyin yivleri"dir.

Kuzey Virginia'da bir seminere katılan polis memurları, ilişkisel düşünmenin doğasını tartışıyorlardı. Bir memur, ortağının ilişkilendirme alışkanlığından bahsetti. Her gün, devriye aracıyla belli bir köşeden geçtiklerinde, ortağı çocukluk anılarını hatırlıyordu. Ve her gün o noktaya ulaştıklarında, ortağı, aynı şeyden bahsetmeye başlardı. Ortağından şikayetçi olan polis, birdenbire, ortağının ilişkilendirme alışkanlığına her gün aynı tepkiyi verdiğini farketti. Bu küçük aydınlanma, ona, daha önce

bilinçsiz bir alışkanlık kalıbı olan şeye karşı tepkisini seçme özgürlüğüne dair potansiyelini kavratmıştı.

Aklınızı yeni şeylerle uyararak, beyin yivlerinden kurtulabilirsiniz. Roman okuyun. Yeni yerlere gidin, özellikle diğer ülkelere. Yeni yiyecekler deneyin. İşe farklı bir yoldan gidin. Yeni ilişkiler kurmak için en zengin kaynaklardan biri, farklı insanlarla tanışmaktır. Yaşlandıkça, esas olarak benzer sosyoekonomik ve mesleki geçmişlere sahip insanlarla ilişki kurarsınız. Bu zihinsel ilişkinin ilişki kurma özgürlüğünüzü zedelemesini önlemek için, farklı gruplardan, farklı geçmiş ve perspektiflere sahip insanlarla tanışmak için çaba gösterin. Çocuklarla zaman geçirmek, özellikle önemlidir.

Yazar Ray Bradbury, aklın yeniliğini pekiştirmek için hoş bir perspektif sunuyor: "Her gün kendinizi, çeşitli alanlardan, şok edici alanlardan besleyin. Ben gözlerimi resim ve taşbaskılar ile dolduruyor, müzik dinliyor, denemeler, şiirler, oyunlar okuyorum... Çocukken, kütüphanenin yetişkinler bölümüne süzülürdüm. Şimdi ise, doğru öğrenip öğrenmediğimi görmek için çocuklar bölümüne gidiyorum."

Size yeni bir ilişkiler yolu sunacak dışsal uyarılardan da önemlisi, bilinmeyen kucaklama isteğinizdir. Farklı şeyler arayın, ama nesnelere farklı bakmayı da unutmayın. Marcel Proust, "Gerçek sihir, yeni manzaralar görmekte değil, yeni gözlerle bakmaktadır" der. Dünyayı her gün yeniden görün. "Bugün yeni şeyler düşünecek, yeni ilişkiler yaratacak, yeni ve daha geniş perspektifler geliştireceğim" diye düşünün. "Dünyaya daha derin, daha gerçek, daha zengin bir tarzda yaklaşıacağım." Algımanızı genişletmeye başlayacaksınız.

Her insanın eşsiz olması ve ilişkilendirmedeki sınırsız potansiyeli, herhangi bir grup insanın, problem çözümü ve beyin fırtınası için güçlü bir kaynak olabileceği anlamına gelir. Birçok

beyin fırtınası yaklaşımında görülen bir zayıflık; grupların, düşüncelerin serbestçe akması fikriyle bir araya gelmesi, ama herkesin, gruptaki en dışadönük, konuşkan veya otoriter kişinin ilişkilerini takip etmeye başlamasıdır.

Beyin fırtınası, problem çözümü veya planlama toplantısı düzenlemenin en etkili yolu, her bireyin, bağımsız olarak kendi düşüncelerini üretmesiyle başlamaktır. Ardından küçük gruplara geçilir ve fikirler, en büyük gruba sunulmadan önce geliştirilir. Buna, **yaratıcılığın sera teorisi** diyoruz. Fikirler, bireysel temelde dikkatle geliştirilmesi gereken küçük, nazik tohumlar olarak başlar. Daha sonra, seradaki büyük saksılara, yani küçük gruplara yerleştirilebilirler. Nihayet, gerçek bahçede yaşamaya hazır olurlar.

Niceliğe Bakın!

İyi ifade edilmiş bir soruyu hedeflemiş ve onu açık, sorgulayıcı bir akıl durumuyla ele alıyorsanız, yeni fikirler için bereketli toprakları oluşturmuşsunuz demektir. Bu toprağa tek bir tohum attığınızda, yeni filizlenme olasılığınız azdır, ama yüz tohum atarsanız durum değişir. Bin tohum atarsanız, zengin bir hasat sizi bekliyordur.

Ne kadar çok fikir üretirseniz, bir sıçrama yakalama olasılığınız o kadar artar. Binlerce aptalca, yaramaz ve yanlış fikir, gerçekten iyi tek bir fikri gübreler. Çok sayıda fikir üretmek, sizi alışkanlık kalıplarının dışına iter ve yeni bağlantılar kurma olasılığınızı katlar.

İyi bir fikir istiyorsanız, pek çok fikir üretin.

Dr. Linus Pauling, iki kez Nobel ödülü sahibi

Espriyi Teşvik Edin

Üretim aşamasında, ne kadar çok fikir olursa o kadar keyif alırsınız. Ve ne kadar çok keyif alırsanız, o kadar iyi fikir üretirsiniz. Bir dizi deney, mizahın, yaratıcılık testlerinde puanları yükselttiğini gösteriyor. Klasik uyarlamada, üç grup, bir dizi yaratıcılık testine girer. Testlerden önce ilk gruba, komedi kasetleri dinletilir. İkinci grup ise, akademik bir konu hakkındaki kasetleri dinler. Üçüncü gruba hiçbir şey dinletilmez. Komedi grubu, daima en yüksek puanları alır.

Büyük bir ilaç şirketinin bölge müdürü olan Trish Marosky, personeli, Chicago'nun ünlü İkinci Şehir doğaçlama komedi şovlarına götürür ve onlara, doğaçlama dersleri aldırır. Marosky, "Kendimizi doğal mizaha kaptırmamız sayesinde, kesinlikle daha üretici, daha yaratıcıyız" diyor.

Mizah, yaratıcı düşünce sürecini yankılar ve destekler. Stresi azaltır, gevşek yoğunlaşmayı ve daha üst düzey bir beyin düşüncesini teşvik eder. Dahası, mizahın özünde bir beklenti değişimi, daha önce ilişkisiz olan unsurların yan yana getirilmesi vardır. Örneğin, mizah dehası Stephen Wright, ruhsuzca şöyle anlatır: "Bir gün sokakta yürürken, bir lokantanın yanından geçtim. Camdaki yazıda 'Her Zaman Kahvaltı' yazılıydı, ben de içeri girip Rönesans'ta jambonlu yumurta söyledim."

Wright ve diğer mizahçılar, beklentilerimizle oynayıp bizi alışıldık düşünce kalıplarının dışına çıkararak, kahkaha elde ederler. "Ha ha", "Aha!"nın en yakın kuzenidir. En yaratıcı ve başarılı insanlar, sık sık gülen insanlardır - özellikle de kendilerine gülebilenler.

Hükmü Askıya Alın

Robin Williams, Günaydın Vietnam'da, şamatalı, sinik görüşlerini dinleyicileriyle paylaşma eğilimindeki bir savaş zamanı

DJ'ini canlandırmıştı. Williams'ın malzemesi; onu denetlemeye çalışırken felce sürüklenen robotumsu, ikiz sansürcüler tarafından onaylanmak zorundaydı.

Sanat karşısında sansür teması; sinema, edebiyat ve yaşamda yaygın görülür ve akıllarımızın içinde taşıdığımız sanatçı ile sansürcü arasındaki çatışmayı yansıtır. Birçoğumuzda sanatçı bastırılmış, sansürcü ise hiperaktiftir. Sansür, günlük yaşamda değerli bir dost olmasına rağmen (düşündüklerimizi her zaman aynen ifade etmemiz ne büyük bir felaket olurdu!), üretim aşamasında devreden çıkar. Sanatçının zamanı gelmiştir.

Birçok insan, "yargılama yok" fikrine sahte bir bağlılık gösterir ama sonra, gerçekten farklı bir şey ifade edildiğinde, başkalarıyla dalga geçmeye başlar. Üretim aşamasında, "Bu aptalca", "Yaratıcı fikir dedik ama, o kadar da demedik", "Sen ne tuhaf adammışsın" ve "Saçma spekülasyonlarla vaktimizi harcamayalım" gibi yorumların yeri yoktur. Birçok insan, "sınırları aşan" fikirler üretenlere yanlamasına, utandırıcı bakışlar fırlatıp dışlayıcı hareketler yaparak, içlerindeki hiperaktif sansürcüyü sinsice dışa vurur.

Uygunsuz sansürü durdurmanın yollarından biri, kağıtları buruşturup, süreci ihlal edenlere fırlatmaktır. Reklamcılık dehası ve beyin fırtınası kavramının yaratıcısı Alex Osborn, aşırı tedirginlik yaratan eleştirmenlerini defetmek için bir zil çalardı. Belki de en etkili yol, onlara, eleştirmenin rolünün değerli olduğunu, ama şimdi eleştiri zamanı olmadığını söylemek. Önünüzdeki görevin, sıradan mantığın askıya alınmasını gerektiren bir rol üstlenmek olduğunu vurgulayın.

İnsanlardan belli bir rolü oynamalarını istemek, yaratıcılıklarını harekete geçirmenin en etkili yollarından biridir. Birçok tenkitçi, ciddi insan, bir rol oynama fırsatının, onları alışıldık düşünce tarzlarından kurtardığını keşfeder. Tenkitçiler genellikle

oldukça rekabetçidir; onları, birçok sınır ötesi fikir üretme konusunda yarışmaya sevk edebilirsiniz, hem kendilerini, hem de sizi oldukça şaşırtabilirler.

Descartes, Chubby Checker'la Buluşuyor

Nicelik, mizah ve hükümlerin askıya alınması, yaratıcı süreci güçlendirir. Ama genellikle, aklımızı harekete geçirmek için daha atılgan yaklaşımlara ihtiyaç duyarız. Descartes, "Cogito ergo sum", yani "Düşünüyorum, öyleyse varım" demişti. Cogito, Latince coagitare'ye ("birlikte karıştırmak") dayanır. Chubby Checker ise, Kartezyen felsefeye yeni bir anlam önermişti: "Çalkala bebek, salla!" (Chubby kimliği, hayranı olduğu Fats Domino'nun yaratıcı bir biçimde yeniden inşa edilmesiyle ortaya çıktı.)

Yaratıcı süreçte, işlerin üzerinde, onları çalkalayarak dururuz. Yaratıcı düşünce; fikirlerin, olguların, algılamaların ve yaratıcı kalıpların, bildik olmayan yollarla ilişkilendirilmesini gerektirir. Aklınızı karıştırıp, fikirleri yeni yollardan nasıl birleştirebiliriz? Şu yöntemleri deneyin:

Akıl haritası yapın
Koan okuyun ve yazın
"Ya ... olursa?" diye sorun
Bir yabancıya başvurun
Kafanızı değiştirin
Sorunun kendisi olun
Boğayı kuyruğundan çekin
İşin özünü yazın
Görsel sentez ve imge akışı yöntemleriyle deneyler yapın
Sinesteziyi uyandırın
Konumunuzu değiştirin

Akıl Haritası Yapın. Akıl haritalama, etkili bir fikir üretme aracı. Bir resim veya simgeyle başlayarak sağ yarıküreyi harekete geçirirsiniz, dallanan biçim ise serbest ilişkilendirmeyi teşvik eder. Geleneksel beyin fırtınası toplantıları, genellikle, tahtalar üzerine yazılı tonlarca ilişkisiz fikirle sonuçlanır. Doğru başına bir anahtar sözcük yöntemini kullanıp doğruları birbirine bağlayarak, fikir akışını takip edip güçlendirirsiniz.

Akıl haritanız için fikirleriniz tükendiğinde biraz durun, derin bir nefes alın ve sonra, yeni patikalar açmak için rastgele sözcükleri, üzerinden geçe geçe (vurgulayarak) yazın. Haritanızdaki herhangi bir anahtar sözcükten üç boş doğru da çıkarabilirsiniz. Aklın doğal gestalt tamamlama eğilimi, doğruları yeni ilişkilerle doldurmanıza yardımcı olacaktır.

Akıl haritalama ile fikir üretmek, maratona benzer. Deneysimsiz bir koşucuysanız, soluğunuz kesildiğinde pes etme olasılığınız epey yüksektir. Ama deneyimli koşucular, kendilerini gevşek tutup kol ve bacaklarını hareket ettirmeyi sürdürmeleri halinde ikinci bir rüzgar yakalayacaklarını, daha önce düşünmedikleri kadar hızlı ve uzun koşabileceklerini bilir. Yaratıcı düşünce de aynı. Ruhsal olarak "soluğunuzun kesildiğini" hissediyorsanız, rahatlayın ve anahtar sözcükler yazıp simgeler çizerek aklınızı hareket halinde tutun, anlamsız gelseler bile. İkinci ruhsal rüzgarınızın, yepyeni ilişki akıntıları üreteceğini keşfedeceksiniz.

Dahası, üretim aşamasının sonraki basamakları, genellikle en verimli olan basamaklardır. Beyin fırtınacılar, yeni patikalar keşfetmeden önce, bütün standart düşünce ve alışılagedik tepkilerini dışa vurmaları gerektiğini görür.

Koan Okuyun ve Yazın. Koan, Zen ve diğer Doğu felsefelerinde kullanılan öğretim aracıdır. Klasik örnekler arasında "Tek

elle alkış nasıl bir ses çıkarır?" ve "Neden tam bir dairenin çevresi yoktur?" gibi sorular bulunur. Bu tek satırlık bilmeceler, alışıldık düşünceye meydan okuyarak, ustaları aydınlanmaya sevkeder. Moda işindeki bir müşterim, satış takımına "Giysi ne giyer?" diye sorarak, bir "ürün aydınlanması" yaratmıştı.

Soru: Bir ampülü değiştirmek için kaç Zen ustası gerekir?

Yanıt: İki - biri yapmak, diğeri yapmamak için.

"Ya ... Olursa?" Diye Sorun. Bu tür sorular, imgelemenizi uyarır ve perspektifinizi sarsar. Onu küçültürsem, genişletirsem, ağırlaştırır, hafifletirsem, biçimini değiştirirsem, ters çevirirsem, sıkıştırırsam, gevşetirsem, bir şey ekler veya bir şey çıkarırsam, parçalarının yerini değiştirirsem, yirmidört saat açık tutarsam, garantiye alırsam, adını değiştirirsem, geri dönüşümlü yaparsam, daha güçlü, daha zayıf, daha yumuşak, daha sert, portatif, sabit yaparsam, fiyatını iki kat artırırsam veya onu almaları için müşterilere üste para veririm... diye sorun.

Silikon Vadisi'nin multimilyar dolarlık ekonomisinin ilhamı, büyük oranda, "Ya bilgisayar işlemcilerini küçültürsek?" sorusudur. Satışları artırmak için indirim yapma çılgınlığı, "Ya müşterilerimize, bunu almaları için para verirek?" sorusuyla doğmuştu. Dünyanın en mutlu insanları, "Ya sevdiğim işi yapmak için üste para almanın bir yolunu bulursam?" diye soranlardır.

Bir Yabancıya Başvurun. Bakış açısı tamamen farklı birine danışın. İşyerindeki diğer bölümlerde çalışanların, farklı özgeçmişlere, mesleklere ve düşünce tarzlarına sahip olanların fikrini sorun. Otobüsşoförünüze ve dişçinize. Tanıdığınız en yaşlı ve en genç insanlara.

Çocuklar, olağanüstü kavrayışlar sunabilir. Fizikçi Robert Oppenheimer'in dediği gibi: "Sokaklarda oynayan çocuklar, elimdeki en zor kimi fizik problemlerini çözebilir, çünkü benim uzun zaman önce yitirdiğim bir algılama tarzına sahipler."

Kafanızı Değiştirin. Diğer insanlar, onlara her ihtiyaç duyduğunuzda yanınızda olmayabilirler. Yine de, yanınızda olsalardı ne diyeceklerini hayal etmeye çalışabilirsiniz. İmgelemenizi kullanarak, süper güçlü bir iç danışma kurulu oluşturun. "Walt Disney (43), Lillian Hellman, Muhammed Ali (32), Margaret Thatcher, Gary Kasparov, Jean-Luc Picard, Robin Williams, Ben Franklin (29), Helen Keller, Buda, William Shakespeare (2), Barbara Walters, Mark Twain, Morihieu Ueshiba (44), Winston Churchill ve Marcel Marceau bu konuda ne derdi?" diye sorun.

Yaratıcılık gurusu Dr. Win Wenger, "danışmanlarımızın" ne söyleyebileceğini hayal etmekten de ötesine gitmeyi önermekte. Wenger, danışmak istediğimiz dahinin bir imgesini gözümüzün önünde canlandırmamızı, sonra bu imgenin doldurduğu boşluğa yürüyüp onun kafasını omuzlarınızın üzerine koyduğunuzu düşünmeyi teklif ediyor. Deneyin, işe yarıyor.

Sorunun Kendisi Olun. Jonas Salk, çocuk felci aşısı üzerinde çalıştığında, kendisini bağışıklık sistemi olarak hayal etti ve virüsle nasıl mücadele edilebileceğini bu perspektiften düşündü. Einstein'ı görelilik kuramına götüren kavrayış, onun "ışık olması" ile ortaya çıkmıştı.

Müşterim olan bir lokantacı, "Menüdeki bir ürün olduğunu hayal et. İnsanların seni sipariş etmesi için ne yapardın?" sorusunu düşünerek, başarılı bir yeni menü tasarlamıştı. İçerideki

Tenis Oyunu'nun yazarı Tim Gallwey, daha iyi tenis oynama problemini çözmek için "tenis topu olmayı" önerir: "Bilincinizi topun içine koyun ve savurun."

İneği Kuyruğundan Çekin. Dr. Milton Erickson, paradoks düşüncesi yoluyla, yeni düşünce ve davranış kalıplarını uyarmaya dayanan müthiş, etkili bir psikoterapik yaklaşım geliştirmişti. Erickson, yaklaşımının, bir ineği ahıra götürmeye çalışan kardeşlerine yardım etmek isteyen sekiz yaşında bir köy çocuğu iken doğduğunu belirtiyor. Kardeşler, inatçı ineğin başını çekiştirmeyi bırakıp pes ettiklerinde, küçük Milton, onu kuyruğundan çekmeye başlamış ve hayvan doğruca ahıra gitmiş.

Problemin kuyruğundan çekmeyi deneyin. Çözüm aramaya ara verip, problemi daha kötü hale nasıl getirebileceğinizi düşünün. Örneğin, işyerinde iletişimi geliştirmeye çalışıyorsanız, onu mahvedecek her şeyi düşünerek denemeler yapın: Dedikodu yaymak, uzun raporlarda ısrar etmek, gayriresmi sosyal etileşimi engellemek, kötü bir dinleyici olmak, performans değerlendirmelerinden sakınmak, geribildirim yapmamak ve asla yardım istememek.

New England'da bir Çevre Koruma Örgütü bürosu, "Dünyayı Nasıl Yok ederiz" başlıklı bir toplum bilinçlendirme programı ile, hoş bir kuyruk çekme örneği vermişti. Kullanılmış motor yağınızı yere dökün, ışıklarınızı ve klimanızı daima açık bırakın, gazete, konserve kutusu ve şişelerinizi aynı çöp torbasına koyun... gibi ciddiye alınmayacak önerilerde bulunuyorlardı.

İşin Özünü Yazın. "İşin Özünü Yazmak" adlı kitabın yazarı Natalie Goldberg, Zen Budizmi'ni yazmayı öğrenme ve öğretmeye uyarlamak için onyıllarını harcamıştı. Bu süreçte, derin

yaratıcı düşünce düzeylerini uyandıran bir yöntem geliştirdi. Goldberg'ın kitabından birkaç bölüm okuyan arkadaşı ve Cray Araştırmalar'ın başkanı John Rollwagen, "Hey Natalie, sen işten bahsediyorsun" yorumunu yapmıştı.

Goldberg'ın yöntemi basit:

- Yazmak için belirli bir zaman dilimi ayırın. On dakikalık oturumlar, iyi bir başlangıç olur.
- Sürekli yazın. Kalemınız hareket etsin.
- Düzeltme yapmayın.
- İmla, gramer, noktalama işaretleri ve düzenliliğe aldırmayın.
- Normalde düşünmek olarak adlandırdığınız şeyden kaçının.
- Kendinizi bırakın.
- Olayları ve şeyleri zengin ayrıntılarla anlatın.
- Tutkularınızın peşinden gidin.

Goldberg, yaşamınızı değiştiren kitaplar veya camınızdan içeri giren ışığın özelliklerinden tutun da, kendinizi Tanrı veya doğaya en yakın hissettiğiniz an veya ilk cinsel deneyiminize dek bir dizi uyarıcı yazı konusu öneriyor.

Hoşunuza giden konularda birkaç alıştırmayla ısındıktan sonra, çözmeye çalıştığınız problem veya sorunun "özünü" yazmayı deneyin. Goldberg, "Düşüncenin pürüzlü ağzını araştırın. Havuç rendeler gibi, kağıda, kavrayışınızın renkli salatasını verin" diyor. Özenle bu yöntemi uyguladığınızda, sansürcü düşünce katmanlarını tek tek soyacak ve ham özgünlüğünüzü keşfedeceksiniz.

Görsel Sentez ve İmge Akışı

İmgelem sözcüğü, imaginari kökünden gelir ve bu da, "içsel olarak resmetmek" anlamını taşır. İçsel resimler oluşturup ifade

etme yeteneğimiz, yaratıcı düşüncenin özel bir anahtarıdır. Yaratıcılık, genellikle, sözcüklerle tanımlanamayan bir alandan çıkar. Aklın dil öncesi düzeylerine erişerek, anlık kavrayışı uandırırız.

Dr. Jacques Hadmard, büyük matematikçilerin çalışma yöntemlerine dair çığır açıcı araştırmasında, bu kişilerin düşünce sürecinin, dil veya standart matematik simgeleriyle değil, görsel imgelem ile karakterize olduğunu bulgulamıştı. Araştırmaya katılan matematikçilerden biri olan Einstein, şöyle yazıyordu: "Dilin, yazılan veya kullanılan biçimindeki sözcükleri, benim düşünce mekanizmamda herhangi bir rol oynamıyor. Bu mekanizma, görsel ve güçlü türden, az çok net imgelere dayanmakta."

Yaratıcı akıl haritalamanın ileri ve çok etkili bir biçimi, fikirleri esas olarak resim ve simgelerle ifade ederek, dil öncesi zekamıza erişip onu dışavurmaya dayanır. Problem ve sorunlarınızı, çizim yoluyla serbest ilişkiler kurarak araştırın. İmge haritaları, özellikle etkili araçlar. 1992'de, ABD'nin önde gelen dokuz eczacısı ve bir ilaç şirketinin üç ürün yöneticisinden oluşan bir grup, şirket merkezinde bir beyin fırtınası gerçekleştirmişti. Hedef, hastalara daha iyi hizmet vermek üzere nasıl işbirliği yapılacağına dair yeni fikirler üretmekti. Çözüm bulmaya dair küçük bir oturumun ardından, toplantı, fikir üretimine "sera" yaklaşımını uygulayarak başladı. Katılımcılardan, önce bireysel fikirlerini üretmeleri ve ardından bunları küçük gruplarda paylaşmaları istendi. Her grubun sözcüsü, çalışmalarının meyvelerini sunarken, sanatçı Nusa Maal Gelb, onların sözcüklerini, duvarlara yapıştırılmış dev kağıt parçalarına çizdiği bağlantılı imgelere aktardı. Nusa, bu ilk süreci görsel sentez olarak niteliyor. Katılımcılar, düşüncelerinin resimler haline geldiğini gördükçe, yeni kavrayışlara ulaşıp yeni bağlantılar kurmakta ilham aldılar. Çözmeyi istediğiniz bir problemle ilişkilendirdiğiniz resimleri

çizmeye çalışın. İç Uzayı Haritalamak'ın yazarı Nancy Marguiles, bu resimli akıl haritalama süreci için "Akıl Manzaralama" terimini kullanıyor.

Resim çizmekte pek iyi değilseniz, görüntüler aklınıza geldikçe onları yüksek sesle bir dostunuza anlatabilir veya bir kasete kaydedebilirsiniz. Bunu yapmak için gevşeyin, derin, ritmik bir biçimde nefes alın ve gözlerinizi kapatın. İmgeler, bulanık da olsa akıl gözünüzde belirdikçe, onları ayrıntılarıyla anlatın. Bu "imge akışı" yönteminin yaratıcısı olan Dr. Win Wenger, onun kavrayış üretmekteki etkisini belgelemiştir.

Sinesteziyi Uyandırın

Sinestezi, yani duyuların birleştirilmesi, yüksek düzeyde yaratıcılığa sahip insanların sırlarından biridir. En büyük sanatçı ve bilimciler, sinestezik kapasitelerini ortaya çıkarmışlardı. Bunu siz de yapabilirsiniz.

Probleminizi düşünün. Ona bir renk ve biçim verin. Tadının nasıl olduğunu, nasıl koktuğunu hayal edin. Dokunuşu nasıl? Olası çözümlerinizin dokusu ve sesi ne? Bu size çılgınca mı geliyor?

Nobel ödüllü Richard Feynman'ın, karmaşık teoremleri irdelemesini nasıl tanımladığına bakalım: "Onlar bana teoremin koşullarını anlatırken, bütün koşullara uyan bir şey inşa ederim. Örneğin bir küme top, parçalı bir küme iki top. Yeni koşullar sıralandıkça, toplar kafamın içinde renklenir, kıllanır... En sonunda, teoremi ifade ederler ve o, topla ilgili saçma, benim kıllı yeşil topum için geçerli olmayan bir şey çıkar. Ben de 'Yanlış!' derim. Çoğu zaman, tahminim doğru çıkar."

Fraktal geometrinin yaratıcısı Benoit Mandelbrot ekliyor: "Geometri duyumsaldır; insan nesnelere dokunur... Nesneleri

formüle etmeden önce onları görürüm... Sezgi, bahşedilmiş de-ğildir. Sezgimi, ilk bakışta saçma görülen şekilleri kabul etmesi yönünde eğitim ve herkesin aynı şeyi yapabileceğini gördüm. Bu şekiller, doğayı ifade etmek için bir tutamaç gibidir.”

Sinesteziyi geliştirmek, yaratıcılığı artırmanın yanında, ya-şam kalitesini derinleştirip zenginleştirir de. Eşim bir sanatçı ve doğal olarak, sinestezikdir. Bir sonbahar akşamı, pencere-mizin önünde, rüzgarla hafifçe hışırdayan yaprakları seyredi-yorduk. Eşim, "Yapraklar beni gıdıklıyor" deyiverdi. O anda, yaprakları yepyeni bir tarzda yaşadım. Kendimi, onların devi-nimini "hissetmek" için serbest bıraktıkça, renk ve dokuları canlanıvermişti.

Ressam Lorraine Gill, kolektif bilinçaltını deşen, nüfuz edici soyutlamalarıyla tanınır. Bir akşam, onun yemekte konuğuydum ve bize basit bir sebze yahnisi hazırlamıştı. Yemeye başlamadan hemen önce, "Yemeğimizin renklerini şarkıya dökmeme ne der-sin?" diye sordu. Havuçlara işaret ederek, onları gördüğünde işittiği havayı söyledi. Aynı şeyi kırmızı biberler ve patlıcan için yaptı. Onun gözleri ve sesi aracılığıyla, sebzeler, melodik cev-herlere dönüşmüştü.

Konumunuzu Değiştirin

Pek çok beyin fırtınası oturumunda, insanlar saatlerce aynı konumda oturup fikir üretmeye çalışır. Sonra da, "Neden tıkan-dık?" diye sorarlar.

Bedeninizin durumu, aklınızı etkiler. Eğer gövde katı ve dik, veya çökmüş ve zayıfsa, aklınız da aynı duruma geçecektir. Dili-miz, bu ilişkinin kavrandığına dair deyimlerle doludur: "Bu konu-daki duruşunu değiştirmeyecek", "Bu noktada saldırgan bir pozis-yon aldılar", "Belki de bu olaya başka bir açıdan bakmalıyız" ve

nihayet İncil'den, "Enselerini dikleştirdiler ki Tanrı'nın söylediklerini işitmesinler."

Alışıldık duruşları bırakmak, yaratıcı sũrece enerji ve ilham verir. Bazen aklınızı harekete geçirmenin en iyi yolu, gũvdenizi harekete geçirmeye başlamaktır. Benim favori yũntemlerim arasında oynamak, aikido sanatından hareketler, Alexander tekniğinin uygulanması (bu ũ disipline nasıl ũğreneceğimize dair bilgiyi, Kaynakça bũlũmũndeki referanslarda bulabilirsiniz) ve bir arkadaşınızla deneyebileceğiniz ařağídaki alıştırma bulunuyor (yalnızsanız, bir aynanın ũnũnde yapın): Amaç, aynı anda, bedeninin olabildiğince çok parçasını, yeni tarzlarda hareket ettirmek. Bu alıştırma, sizi daha ũnce hiç yapmadığınız biçimde devindirerek, geleneksel beden-akıl duruşlarına meydan okumanızı sağlayacak.

Arkadaşınızın karşısına dikilin. Onun yaptığı hareketleri yineleyeceksiniz. Ȗmeğın arkadaşınız, sağ elini kaldırıp başına vurduktan sonra, elini tekrar aşağı indirebilir. Bu hareketi yineleyin ve arkadaşınız yeni bir hareket yapana dek devam edin. Bir sonraki hareket, sol ayağı vurmak. Bir ũncekini sũrdũrũrken, buna geçin. şimdi arkadaşınız, sol koluyla yũzme hareketi yaptı. Ȗnceki iki hareketi sũrdũrũrken, bunu ekleyin.

Ardından, arkadaşınız tavuk gıdıklaması veya Alacakaranlık Kuşağı'nın mũziğı gibi bir ses ekledi. Ȗnceki hareketleri yaparken, bu sesi de taklit edin. Sonra arkadaşınız başını daire şeklinde dũndũrdũ, tekrar edin ve bũylece devam edin...

Bir seferde en az beş farklı hareket yapmayı hedefleyin. Olabildiğince sıradışı ve saçma olsunlar. Sonra rol değıştirip, dostunuzu, henũz tamamladıklarınızdan bile saçma hareketler yapmaya sevkedin. Bu alıştırma, kahkaha ve eğlence kaynağı olmanın yanı sıra, eski kalıpları sarsar ve yeni ilişkileri uyandırır.

Sinverjent Düşüncenin Kalbi

Bazen, çözüm bulma sürecinin üretim aşaması, hızlı bir gelişmeyle sonuç verir. Bu, kavrayış ve aydınlanmanın "İşte buldum!"udur. Ancak sık sık da; karmaşa, karışıklık ve hüsrân duygusunun artmasına yol açar. Problem çözme/çözüm bulma sürecine dair kavranması gereken en önemli şey, belirsizlik artışının olumlu bir işaret olmasıdır.

Alışıldık algısal ve zihinsel kalıpları başarıyla sarstıysanız, kendinizi kaygılı hissedebilirsiniz. Yüksek düzeyde yaratıcı insanların en ayırtedici özelliği, bu iç gerilimi kabul edip onu kucaklama isteğidir.

Sinverjent düşüncenin kalbi budur. Aklınızın, yükselmiş "düşünme" konumunuzu kavrayış ve çözümlere dönüştürmek için tasarlandığını bilerseniz, belirsizlik karşısında güvenle durmak çok daha kolay olur. Bu dönüşüm, sürecin kuluçka aşamasında gerçekleşir.



KULUÇKA: ÜZERİNDE YATIN

Bir problemi, üzerinde yatarak çözdüğünüz oldu mu? Bilinçli bir şekilde problem üzerinde durmadığınızda, aklınızda neler olur? Kuluçka aşamasında, dikkat-altı aklınız, topladığınız tüm veriyi, üzerinde oynadığınız tüm olasılıkları düzenler ve bir araya getirir.

Büyük müzisyenler, sanatlarının, notalar arasındaki boşluklarda yaşam bulduğunu söyler. Usta heykeltıraşlar, heykellerinin gücünün sırrını, eserlerinin etrafındaki boşluğa işaret ederek gösterirler.

Benzer biçimde, bilinçli çabalarınız arasındaki boşluklar, yaratıcı problem çözme sanatı için kilit önemdedir. Bu boşluklar, fikirlerin kuluçkaya yatırılmasını sağlar.

Matematikçi Henri Poincare, kuluçkayı "bilinçsiz çalışma" olarak tanımlar ve şöyle anlatır: "Genellikle, kişi bir problem üzerinde çok sıkı çalıştığında, o ilk atağında hiçbir şey elde edemez. Sonra dinlenir... ve çalışmaya yenilenmiş olarak döner... ardından, birdenbire, belirleyici fikir kendini akla sunar... Bu ani ilhamlar, sadece, günlerce süren ama sonuçsuz biten gönüllü bir çabanın ardından gelir... Bu çabalar, aslında kişinin düşündüğü kadar kısır değildir; bilinçaltı aklı harekete geçirmişlerdir."

Kuluçka ritmlerinizi keşfedip onlara güvenmeyi öğrenmek, yaratıcı problem çözümünü daha etkili ve eğlenceli kılar. Felsefeci Bertrand Russell'ın gözlemlediği gibi: "Zorlu bir konu yazmam gerektiğinde, en iyi planın onu büyük bir yoğunlukla, mümkün olan en yoğun biçimde, birkaç saat veya gün boyunca düşünmek olduğunu gördüm... Bu sürenin sonunda, çalışmanın yeraltında sürmesi gerektiğine dair 'emir' veririm. Birkaç ayın ardından, iradi bir biçimde konuya döner ve işin çoktan bittiğini görürüm. Bu tekniği keşfetmeden önce, o ayları endişeyle geçirirdim, çünkü hiçbir ilerleme kaydedemiyordum. Aslında çözümlü, bu endişeye hiç gerek olmayan bir biçimde, aynı süre zarfında elde etmekteydim ve aradaki o aylar da boşa gidiyordu. Oysa şimdi onları, başka uğraşlar için değerlendirebiliyorum."

Bazen kuluçka, zaten ortada olanın kavranmasıyla veya bir "İşte buldum!" ile sonuçlanır. Ama genelde, bilinçaltı çabamızın meyvelerini farketmek güçtür. Yaratıcı problem çözümünde mü-kemmellik, düşüncenin ince ayrıntılarına dikkat göstermemizi, içimizdeki o utangaç seslere kulak vermemizi gerektirir. Otelci Conrad Hilton, "Bir problem olduğunda ve onu çözmek için elimden geleni yaptıysam, içimdeki bir tür sessizliği dinlemeye başlarım, ta ki bir şey tıkırdayıp doğru yanıtı hissettirene dek" der.

Şarap toplamanın zevklerinden biri, zaman geçtikçe, iyi şarapların daha da iyi olacağını bilmektir. Kuluçkanın gücü sayesinde, aynı şey fikirler için de geçerli.

Beyin araştırmacıları, bilinçaltı veri tabanınızın, bilinç veri tabanını on milyon kat aştığını tahmin ediyor. Bu veritabanı sizin gizli, doğal dehanızın kaynağıdır. Başka bir deyişle, içinizdeki bir parça, sizden çok daha akıllı. Bilge insanlar, sık sık bu daha akıllı parçaya başvurur!

İnsan aklı, milyonlarca yıllık evrim tarafından, evrendeki en güçlü yaratıcı problem çözme sistemi olarak tasarlanmıştır. Beynimizin doğal çözüm bulma gücüne olan güvenimiz arttıkça, Emerson'un o muhteşem makalesi "Kendine Dayanmak"ta sunduğu önerisine daha iyi kulak veririz: "Kendi aklımızın içinde ışıldayan o ışık huzmesini farkedip izlemeyi öğrenmeliyiz." Emerson, kendimizi küçümseme eğilimine karşı da uyarır: "[Eğer] kendi düşüncelerimizi kayda değer bulmazsak, bir tür yabancılaşmış haşmetle geri dönerler. Yarın bir yabancı çıkıp, sağduyuyla, bütün zamanımız boyunca ne düşünüp hissettiğimizi söylecek ve biz, utanç içinde, kendi fikrimizi başkasından öğrenmek durumunda kalacağız."

Hiçbir fikir, önce sarsılmaz ve aynı zamanda araştırıcı bir gözle incelenmeden bir kenara atılacak kadar tuhaf değildir.

Winston Churchill

Üretim ve kuluçkayı dengelemek, sizi alışıldık düşünce tarzlarının ötesine geçirerek, sınırsız olanaklar dünyasına çağırarak. Ama gerçek dünyada, bazı seçenekler diğerlerinden daha iyidir. Değerlendirme aşamasında, fikirlerimizi "sarsılmaz ve aynı zamanda araştırıcı bir gözle" değerlendireceğiz.



DEĞERLENDİRME: BALIĞI TUTMAK

Buckminster Fuller, "Ben sezgiye kozmik balık avlama diyorum. Önce bir dişleme hissedersiniz, ardından balığı tutmak gerekir" demişti. Hazırlık ve üretim aşamasıyla oltaya yemi taktıktan ve derin suları kuluçka ile taradıktan sonra, avı çekmenin zamanı geldi.

Değerlendirme aşamasının ilk basamağı, ürettiğiniz fikirleri, ortaya koyduğunuz tüm çözümlerin akıl haritasını çıkarmak yoluyla düzenleyip, öncelik sırasına koymaktır. Böylece, bir bakışta olağanüstü miktarda bilgiyi işleyebilirsiniz. İlişkileri görür ve bağlantıları keşfedersiniz, böylece bir dizi farklı çözümün en iyi unsurlarını birleştirmeniz kolay olur. Renk veya simge kodları kullanmak da, fikirlerinizi sıralamayı kolaylaştıracaktır.

Fikirlerinizi sıraya koyduktan sonra, aşağıdaki rolleri oynayarak, onları çapraz değerlendirmeye tabi tutun:

Meleğin Avukatı. Ben kariyerime başladığımda, şimdiden bakınca inanılmaz safça, iyilikçi görünen bir iyimserlikten ilham alıyordum. En çok ilgi duyduğum şeyleri, yani kendimin ve başkalarının kişisel gelişimine en çok katkıda bulunan şeyleri takip ettiğimde, herşeyin yolunda gideceği gibi çılgın bir fikre sahip olurdum. Şaşırtıcıydı ama aynen böyle olurdu.

Kötümserler, iyimseri, bütün verilerden yoksun kişi olarak tanımlar. Başarılı olan birçok insan gibi, ben de şansımın pek az olduğunu bilmiyordum. Belki "bütün veriler" elimde olsaydı, daha güvenli bir yol seçerdim.

Spekülatif, iyimser düşünce, bütün başarıların kaynağı ve aynı zamanda, yaratıcı problem çözümünün temel bir unsurudur. Meleğin avukatı rolünde, önünüzdeki fikrin parlak yönüne odaklanın. Fikrinizi, olumlu ve yapıcı önerilere dönüştürün. Olumlu spekülasyona yönelerek, fayda ve fırsatlara yoğunlaşın. Ütopik senaryolar oluşturup, bunların nasıl gerçekleşebileceğini gösterin. Fikir hakkındaki olumlu her şeyi ifade edin, bütün güçlü yanlarını ve neden işe yarayacağını.

Gerçek olumlu düşünce, bir disiplindir. Bir fikri yok etmek, onu yaratmaktan çok daha kolaydır; bu nedenle, önce meleği oynamak en iyisidir. Elbette, fikirleri nasıl şekillendireceğimizi öğrenmek de şarttır.

Şeytanın Avukatı. Yönetim ekipleriyle çalışmamda sık rastladığım bir şey, karar alma oturumlarında birinin çıkıp "Ben şeytanın avukatı olayım" demesidir. Daha sonra bu kişi, sunulan her tür yaratıcı fikri yerin dibine batırmak için elinden geleni yapar. Bir avukattan çok şeytana benzeyen bu bireyler, pire için yorganı yakmaktan özel bir zevk alırlar.

Bir fikir yüzde 80 doğru, yüzde 20 yanlış ise, o yüzde 20'yi hedef alıp düzeltmek şarttır. Edward de Bono'nun yazdığı gibi, bunun yerine yaşanan, o yüzde 20'yi önerenin tam bir aptal olduğu imasıyla, o bölümün zayıflığı üzerinde çılgınca tepinme-tir. Böylece, geri kalan yüzde 80'i de bir aptal öne sürdüğüne göre, o kısmın da yanlış olduğuna karar verilir.

Şeytanın avukatı rolü, yaratıcı problem çözümünün esaslı unsurlarından biridir, ama kendi üretmediğini eleme gibi bir sürüngen güdüsü yüzünden çarpıtılır. Bir fikri kötülemek, hiyerarşide daha üst bir statü vaadini taşır; buna karşılık, yeni bir şeyi desteklemek çok daha riskli, savunmasız bir konumdur.

Faydalı olumsuz düşünce sanatı; duygular, benlikçilik ve kişisel, kışkırtıcı dil ile, mantıklı, eleştirel değerlendirmeyi birbirinden ayırmayı gerektirir. Etkili bir şeytanın avukatı, bir fikrin

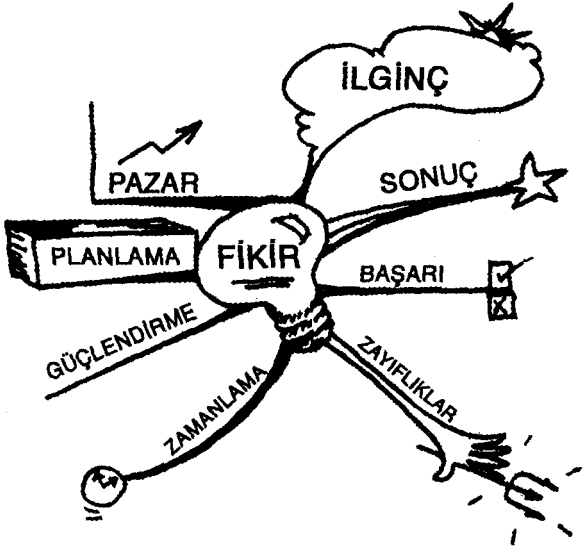
neden işe yaramayacağını, zayıflıklarını, boşluklarını ve yetersizliklerini, tehlike ve risklerini, uygulanmasının önündeki engelleri, yanlış gidebilecek şeyleri, başarısızlığın sonuçlarını, uygulama maliyeti ve zorluklarını, şüpheli veri ve kanıtlanmamış varsayımları, ters sonuç vermesi muhtemel hukuki ve ahlaki sonuçları ve hatalı mantığı ortaya koymadan önce, duygusal tepkilerini kabul ederek onları askıya alır.

Şeytanın avukatının titiz çapraz incelemesi, bir fikrin zayıf yanlarını ortaya çıkarıp, sizi, o fikri uygun biçimde değiştirip güçlendirmeye yöneltir. Tekrar çizim masasının başına, özellikle de hazırlık veya üretim aşamasına dönebilirsiniz. Veya, doğru yolda olduğunuzu gösterir ve fikrinize olan güveninizi artırır. Kesin olan, bu rolü oynamamanız durumunda, gerçeğin eninde sonunda sizin yerine oynayacak olmasıdır.

Yargıç. Avukatlarınız durumu ortaya koyduktan sonra, değerlendirme için içinizdeki yargıç devreye girmeli. Her bir fikir için kapsamlı bir akıl haritası çıkarın. Bu haritanın, aşağıdaki gibi dalları olmalı:

- Sonuç:** Başarılı olacağı varsayılan fikir ne?
- Durum:** Ne gibi varsayımlar, önyargılar, paradigmlar veya ruhsal durumların etkisi altındasınız?
- Güçlü yanlar:** Teklif edilen çözümün avantajları, faydaları. Meleğin avukatının görüşlerinin özeti.
- Zayıf yanlar:** Fikrin dezavantajları, maliyeti. Şeytanın avukatının görüşlerinin özeti.
- İlginç:** Fikrin çeşitli yönleri ve onun, ne olumlu ne de olumsuz olan, sadece ilginç gelen olası sonuçları.
- Zamanlama:** Bir mühlet var mı? Fikrin zamanı bu mu? Hiçbir şey yapmazsanız ne olur?
- Piyasa:** Fikrinizin muhatabı, müşterisi, alıcısı kimdir?
- Başarı:** Başarı ve başarısızlık ölçütleriniz ne? Başarılı olduğunuzu nasıl anlayacaksınız?

Sunulan çözümü her yönüyle değerlendirdikten sonra, karar verme zamanı geldi. Sonuçta, değerlerimiz kararlarımızı etkiler ve değerlerimiz de, duygularla yüklüdür. Düşüncelerinizi nesnel biçimde ortaya koymak için duygularınızı bastırdınız ve şimdi, onları masaya yatırmanın zamanı geldi. Etkili karar almanın temeli, ilgili bütün bilgiyi birleştirdikten sonra, 'sezgilerinize güvenmek'tir.



Fikirlerinizin akıl haritasını çıkarıp, yargınıza sunun.

Fikirler üzerinde çalışırken, katı bir berraklıkta ısrar etmenin, duygusallıktan kaynaklandığını unutmamak gerekir. Ne pahasına olursa olsun berraklıkta ısrar etmek, insan zekasının işleme tarzı bağlamında, tamamen batıl inançtır. Mantığımız, dayanak noktaları bulmak için önemsiz şeyleri yakalar ve çıkar-samalar yapmak için örümcek ağları üzerinde süzülür.

A. N. Whitehead

Yönetim dehası Alfred Sloane'ın sözleriyle, "Ticari kararın son perdesi, sezgidir." *Sezgisel Karar Almanın Mantığı* kitabının yazarı Prof. Weston Agor, kapsamlı röportajlar sonucunda, üst düzey yöneticilerin, en kötü kararlarının temel nedenini, sezgilerini dinlememek olarak gösterdiğini keşfetmişti.

1960'ta, Ray Kroc'un avukatları, birkaç hamburgerci ile McDonald's ismini 3 milyon dolar verip almasına karşı çıkmışlardı. Kroc ise, "dirsek sınırı"nin, bu önerileri reddetmesini söylediğini belirterek anlaşmayı imzaladı.

Dirsek sinirinize güvenmeyi nasıl öğrenebilirsiniz? Carnegie Hall'e nasıl gidiyorsanız - pratik yaparak. Günlük önsezi ve sezgilerinize daha çok dikkat edin. Onları bir kenara yazın ve sonra doğru çıkıp çıkmadıklarını kontrol edin. Hava yarın nasıl olacak? Bir yakınınız, nasıl bir doğum günü armağanını sever? Patronunuz bugün nasıl bir ruh halinde olacak? Faiz oranları, önümüzdeki üç ay içinde nasıl seyredecek?

Günlük sezgilerinizi gözleyerek, onların doğruluğunu bilersiniz. Bir sezgi hissettiğiniz zamanları tarihleriyle kontrol edin - doğru çıkmış mı?

Güvenilir bir iç kılavuz sistemi geliştirmek, bedeninize kulak vermeyi gerektirir. "İçimden bir ses farklı söylüyor", "Kemiklerimde hissediyorum", "Karnımda hissediyorum" veya "Kalbimin derinlikleri, bunun doğru olduğunu söylüyor" gibi ifadeler, sezginin beden-merkezli doğasını yansıtır.

Odaklanma'nın yazarı Dr. Eugene Gendlin, sezgileri denetlemek için beden merkezli bir araç sunuyor ve buna, "anında dank etme" diyor. Gendlin'in önerisi şöyle: "Kendinize, sanki doğruymuş gibi 'Bu karar iyi görünüyor. Problem çözüldü ve ben de kendimi iyi hissediyorum, değil mi?' diye sorun." Gendlin, bu sözler sarfedilirken doğan bedensel duyumlara dikkat etmemizi

istiyor: Eğer duyumlar bulandırıcı veya tatsızsa, muhtemelen doğru rotada değilsiniz. Eğer yaşanan duygular hoşsa, muhtemelen doğru yoldasınız demektir.

Sezgi, mistik bir algı-dışı kavrayış değildir. Aksine, dikkat-altı düzeyde, çok yüksek hızda çalışan bir mantıktır. Bir sezginin doğru olduğu ortaya çıkarsa, geriye bakıp neden mantıklı geldiğini anlayabilirsiniz. Sezgi, üst-mantıktır ve onu öğrenmek, mantıklıdır.



UYGULAMA: ÖYLE YAPIN

Uzay Yolu: Yeni Nesil'de, Kaptan Jean-Luc Picard, yaratıcı liderliğin olağanüstü bir örneğini sunar. Aşırı stres, *Atılğan*'ın merkezi reaktörünün bozulması veya düşman uzaylıların saldırısı gibi durumlarda, Picard personeli toplar ve onları fikir üretmeye teşvik eder. Merkez bilgisayardan aldığı analiz ile, Teğmen Troi'un sezgilerini birleştirir. Bir karara varıldıktan sonra da ünlü komutunu verir: "Öyle yapın."

Pek çok beyin fırtınası çabasının zayıflığı, bir başarı elde edilemeden sona ermeleridir. İnsanlar bir araya getir, birçok fikri tahtalar üzerine boşaltır, duvarlara asar ve eve döner. Potansiyel değer taşıyan birçok fikir üretmiş ve iyi vakit geçirmiş olabilirler, ama "öyle yapmaya" odaklanılmazsa, hiçbir şey yaratılamaz.

İşleri etkili bir biçimde yapmak, dört basit bileşene bağlıdır.

1. Ne istediğinize dair canlı, olumlu bir vizyon. Başarınızı "çantada keklik" olarak hayal edin.

Hayata geçirilmiş olan vizyonunuzun sinestezik, çokboyutlu imgelerini oluşturun. Onu görün, hissedin, koklayın, ona dokun, tadına bakın ve o olun.

2. Neye sahip olduğunuza dair kesin bir algılama. Varsayım ve ruhsal durumlarınızı sorgulayın. Nesnel geribildirim arayın. Aşmanız veya dönüştürmeniz gereken direniş ve rekabet gibi engelleri saptayın.

3. Bir plan. Geriye doğru planlayın - hedefinizin gerçekleşmesiyle başlayıp bugüne doğru gelin ve sonra zaman çizgilerini oluşturun. Stratejik ve taktik düşünün. Müttetikleri, kaynakları, sponsorları ve destekçileri sıralayın. Düşünceli bir plan oluşturun ve *onu geliştirmeye hazırlıklı olun.*

4. Adanmışlık ve sorumluluk. Varlığınızın bütün gücüyle, hedeflerinizi gerçekleştirmeye yönelin.

Sonuçlardan yüzde 100 siz sorumluymuş gibi hareket edin.

Başarılı insanlar, bağışlanmayı dilemenin, izin istemekten daha kolay olduğunu bilir. Birçok iyi fikir, "izin ve onay bekleme" sarmaşığında çürür. Başarıya ulaşamamak için yaygın olan diğer stratejiler arasında şunları sayabiliriz:

- Fikrinizi aşırı analize tabi tutmak
- Kesinlik beklemek
- Başkalarının çıkarlarını görmezden gelmek
- Adanmışlıktan kaytarmak
- Bahane uydurmak
- Bütün başarıyı üstlenmek
- Hiçbir şeyin değişmeyeceğini varsaymak
- Engel ve direniş beklememek

Ediminiz ne kadar yenilikçiyse, o kadar direnişle karşılaşacaksınız, özellikle kurumsal bağlamda. Yeni bir fikir, ne kadar olumlu görünürse görünsün, eskinin terkedilmesini gerektirir.

Klasik televizyon şovu *Herşey Aile İçinde*'de, tutucu Archie Bunker, eşi veya damadının yaratıcı önerilerine "Kendinizi tutun" diye tepki verirdi. Kurumlar, genellikle yeniliğe Bunker tipi tepkiler verirler.

Yaratıcılığa direnç, genellikle "Bunkerizmler" şeklinde olur, yani yeni fikirleri boğmak için tasarlanmış cümleler halinde. Yıllar içinde en çok işittiğim on Bunkerizm şöyle:

10. "Biz bu işi hep böyle yaptık."
9. "Burada işler böyle yürümüyor."
8. "Bütçede pay yok."
7. "Biz bir şey denemeden önce, işe yarayacağını kanıtlamalısınız."
6. "Bozuk değilse, tamir etme."
5. "Evet, ama..."
4. "Böyle bir değişime hazır değiliz."
3. "Kayıgı sallama."
2. "Avukatlar bunu sevmeyecek."
1. "Eğer o kadar iyi bir fikir olsaydı, birileri çoktan uygulamış olurdu."

Fikriniz ne kadar parlak olursa olsun, Bunkerizm dalgasını aşmaya istekli değilseniz ölü kalır. Yaratıcılık, direnişe karşı ilerleme cüreti gerektirir. "Şampiyon" rolüne uyum sağlamalıyız ve bu sözcük, Webster tarafından "bir kişi veya amacın savunulması için öne çıkan, haklının yanındaki, koruyucu" diye tanımlanıyor. Şampiyonlar, başarının kaçınılmaz olduğunu ve başarısızlık diye bir şey olmadığını bilir, sadece geribildirim vardır.

Zafer, mücadeleden önce benimdir.

Aikido ustası Mitsugi Saotome

Bir şampiyon, direnci Tanrı vergisi olarak görür ve onun, fikrin arındırılıp güçlendirilmesine yardım edeceğini düşünür. Şampiyonlar, Bunkerizm ifadelerinin altına bakıp, bütün çıkar sahiplerinin gerçek korku ve kaygılarını görerek, direncin enerjisini kabul edip dönüştürürler. Vizyon, empati ve sinverjent düşüncenin yetenekleriyle silahlanmış olarak, destek inşa eder ve işleri yürütürler.

Haklının yanında. Koruyucu. Şampiyon. Adına ne dersek diyelim, burada liderlikten bahsediyoruz.

BAŞARININ EN ÖNEMLİ SIRRI

Çözüm bulma sürecinin aşamalarını uygulamak için, hazırlığa yoğunlaşarak başlayın. Özellikle sorunlarınızı tanımlayın, araştırma yürütün ve kendinizi çözüm bulma sürecine verin. Bu noktadan, üretim aşamasına geçin. Aklınızı sarsarak, beyin yivlerinizin ötesine geçin. Üretim aşamasında azami verimlilik için beyin molaları verin ve böylece, üretim ile kuluçkayı birleştirin.

Üretim/kuluçka süreciniz yeni bir sentez, bir "İşte buldum!" önsezisi veya aydınlanmayla sonuçlanırsa, fikrinizi analiz edip gerçeklikle sinayacağınız değerlendirme aşamasına geçeceksiniz. Üretim aşaması daha büyük bir karmaşa, kaos veya hüsrana duygusuyla sonuçlanırsa, hazırlık aşamasına dönün ve sorunuza kontrol edin. Veya bütünüyle kuluçka aşamasına dönerek, dik-kat-altı zekanızın işleri yoluna koymasına olanak tanıyın.

Her aşamada ne kadar zaman harcayacağınıza dair kesin kurallar yoktur. Ayıracağınız zaman, çözüm bulmak için ayrılan

toplam zamana bağılı. Bazı insanların problem çözmekte yaptığı hatalardan biri, belli bir problemi çözmek üzere, sadece bir sabah veya akşam bir araya gelmektir. Bu, kuluçka için yeterli zaman bırakmaz. Problem çözümü/beyin fırtınası oturumlarını en az iki güne yayın. Problem üzerinde yatmak için zaman ayırdığınızda, oturumlarınızın yaratıcılık ve verimliliği de büyük ölçüde artacaktır.

YARATICILIK YÖNTEMLERİNİN EN MÜKEMMELİ

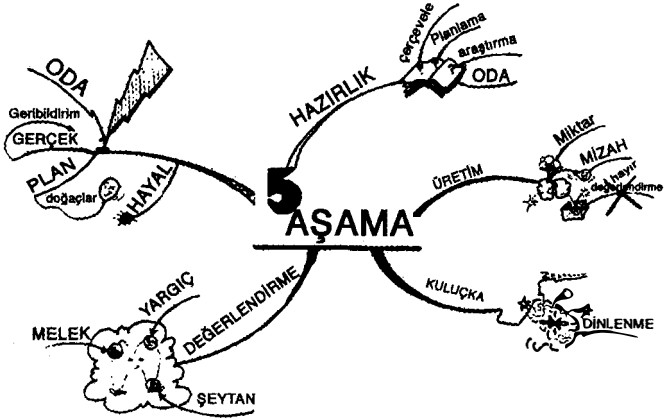
Evlilik kararından meslek seçimine, yeni bir ürünün tasarlanmasından yeni bir kurumsal kültür yaratmaya dek, iş yaşamın problemlerini çözmeye geldiğinde, bir yaklaşım üstünlüğünü gösterir: Daha yüksek bir güçten kılavuzluk istemek. Bu yüksek güç ister ilahi bir ilham olsun, isterse engin dikkat-altı zekanızın bir ifadesi; *içten bir biçimde* yönlendirmeyi istemek, sizi, sürüngenmemeli aklının sınırlayıcı etkilerinden kurtarır. Dua ve derin düşünce, yaratıcılığın kaynağına kanal açar.

Bu aşamalar, bir problem çözme oturumunu yürütmek için yönergeler olmaktan çok, yaşama yaratıcı yaklaşımın bileşenlerini temsil ediyor. Bu bilgiyi kullanarak, kendi yaratma tarz ve ritminizi keşfedin. Daha önce ele aldığımız yaşam haritasını geliştirip arındırdıkça, amaç duygunuzu düzenleyen temel soruları netleştireceksiniz. Algılamalarınız, amaçlarınızı takip edecek. Bundan sonra yaşamınızdaki tüm deneyimler, hedeflerinize ulaşmak için birer araştırma görevi görebilirler. Her geceki uyku ve düşleriniz, yaşam problemlerinizi kuluçkaya yatırabilir.

Alışılmadık fikirler üretmeyi alışkanlık edinin. Günlük kararlarınızda şeytan, melek ve yargıcı kullanın. Aileniz, kurumunuz, toplumunuz, ülkeniz, gezegeniz ve kendiniz için bir şampiyon olun.

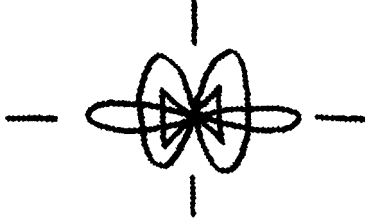
Yaratıcılık, sadece büyük sanatçılar, müzisyenler, bilimciler ve iş liderlerinin alanında değil. O sizin doğuştan hakkınız, yaşamın özü. Doğurmak, bir cümle kurmak, yemek hazırlamak, bahçe bakmak... Varlığımızın ta kendisi, evrenin yaratıcı gücünün ifadesidir. Yaratıcı gücün öğrencisi olun. Onun yasalarını öğrenin. Evrenle uyumlu olmak; başarının gerçek sırrı budur.

*Aydınlanmış olanlar, kendilerini aşmaktan asla vazgeçmez...
en mükemmel edimler, doğada bulunan kalıpları yankılar.*
Aikido kurucusu Moriheu Ueshiba



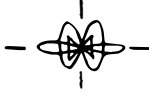
*Sinverjent problem çözümünün beş aşamasını özetleyen bir
akıl haritası*

2. BÖLÜM



LİDERLİK İÇİN SİNVERJENT İLETİŞİM VE SUNUM

KISIM 4



SİNVERJENT İLETİŞİM

"Eski paradigma" hiyerarşik kurumlar; bilginin bir avuç yöneticinin elinde toplanmasına, uzmanlaşmış, bağımsız işlevsel birimlere (bölümler) ve tek yollu, resmi, yukarıdan aşağıya iletişime dayanır. Sürekli gelişen, aerodinamik, esnek model ise, bilginin daha geniş paylaşımını, karşılıklı bağımlılık içinde yüksek performans ekiplerini ve açık, gayriresmi, çokyönlü iletişimi gerektirir. Söylemesi kolay.

*Hep yapageldiğiniz gibi düşünüp iletişim kurarsanız,
hep elde ettiğiniz şeyi elde edersiniz;
kullandığınız jargon ne olursa olsun.*

M.J.G.

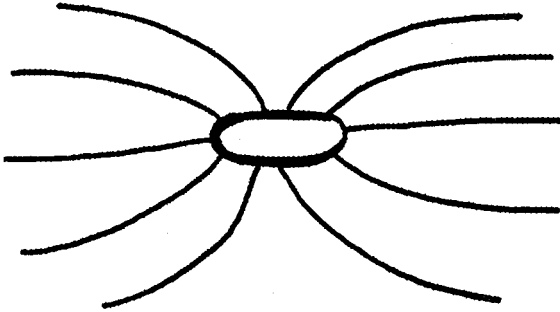
Hiyerarşik iletişim alışkanlıkları, hiyerarşik düşünce alışkanlıklarıyla koşuttur. 'Düşünmenin Tam Zamanı!'nın ilk üç kısmında; yeni yaşam dengesi, planlama ve problem çözme yeteneklerini uyandırmak üzere, sinverjent düşünceyi nasıl uygulayacağınızı gördünüz. Bu bölümde ise, sinverjent bir perspektif yakalayarak, yaklaşımınızı günlük iletişim ve sunuma nasıl uyarlayacağınızı öğreneceksiniz.

Kurumlarla olan çalışmamda, müşterilerin tamamı, listelerinin tepesine iletişim sorunlarını yerleştiriyor. Birçok insan da, eşleri veya çocuklarıyla iletişimlerini geliştirmeleri halinde çok daha verimli olacaklarını söylüyorlar. Bu kısımda, bu konuların özüne inecek ve hem kendiniz, hem diğerlerindeki en iyiyi ortaya çıkarmaya yönelik pratik bir yaklaşım sunacağız. Aklın fikirleri nasıl ilişkilendirdiğini açıklayan basit bir alıştırmayla başlayalım.

DÜŞÜNMEK İLİŞKİLENDİRMEKTİR:

İNSANLAR HAKKINDA İKİ ÖNEMLİ GERÇEK

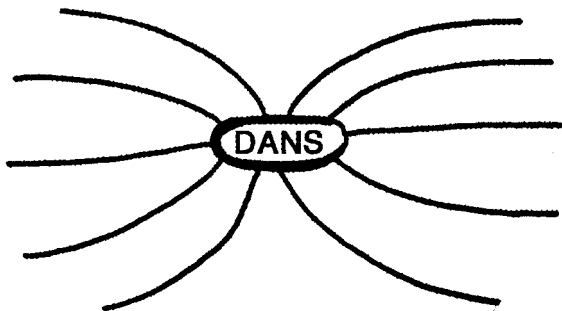
Lütfen şu basit sözcük ilişkilendirme alıştırmasını tamamlayın. Aşağıda bir daire ve ondan yayılan 10 çizgi bulunuyor. Bu çizimi, boş bir kağıda geçirin.



Yönergeyi okuduktan sonra, dairenin ortasına bir sözcük yazmanız istenecek. Bu merkezi sözcüğü yazar yazmaz, çizgilerin her birinin üzerine, merkez sözcükle ilişkilendirdiğiniz bir sözcük yazın. Merkez sözcükle kurduğunuz ilk on ilişkiyi, öğrendiğinizince hızlı, değerlendirme veya düzeltme yapmadan yazın. Bir sözcük ilişkilendirme alıştırmasında yanlış yanıt yoktur.

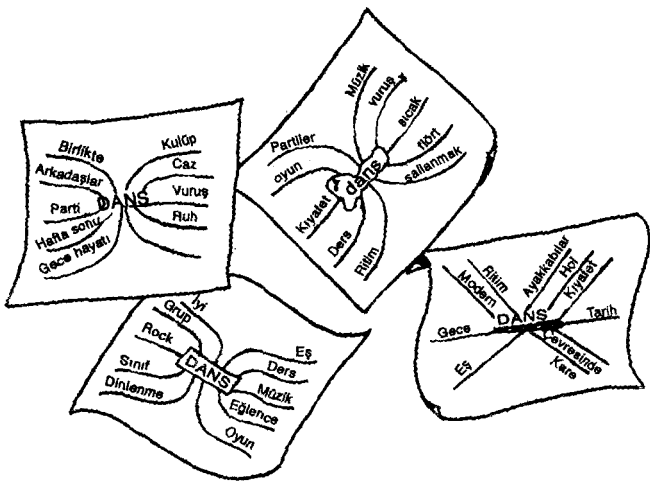
Hazır mısınız?

İşte sözcük: Dans



On sözcüklük ilişkilendirmenizi tamamladıktan sonra, bir arkadaşınız veya meslektaşınızın aynı sözcükle nasıl ilişkiler kurabileceğini düşünün. Emsalleriniz, eşiniz, en iyi dostunuz veya patronunuzla kaç ortak sözcüğünüz var? Birçok insan, yanıtlarını başkalarınıninkiyle karşılaştırırken gördükleri farklar karşısında afallar. Bir grupta fazla ortak nokta çıkması nadir görülür.

Örneğin, bir grupta Jill'in ilk sözcüğü, en sevdiği dansçı olan Barışnikov idi. Joe'nun ilk sözcüğü savunma oldu, çünkü Amerikan futbolundaki başarılı savunma oyuncularının uyguladığı çuval dansı taktiği aklına gelmişti. Kızı liseden mezun olacak olan Betsy'nin ilk yazdığı şey balo oldu, gelişme kaydeden bir şair olan Jim'in yanıtı ise trans. Diğer dokuz sözcük de, birbirinden farklıydı.



Dans alıştırmalarının tipik sonuçları

Elbette, insanlar sık sık ortak bir-iki sözcük yakalar. Ama sonuçlara yakından bakıp, ortak sözcükle ilgili onar ilişki istediğinizde, aslında herkesin o sözcüğe farklı anlamlar yüklediğini göreceksiniz.

Bir grup muhasebeci, bu alıştırmayı yapıp yukarıdaki gibi sonuçlar gördüklerinde, düş kırıklığına uğramıştı. Tektipliklerinden gurur duyuyorlardı ve dans sözcüğüyle kurdukları farklı ilişkilerin, standartlaşmış işlemlerine meydan okuduğunu hissetmekteydiler. "Biz dansçı değil, muhasebeciyiz" diyorlardı. İşlemleriyle ilgili bir sözcükte ısrar ettiler, böylece daha çok ortak yanıt yakalayacaklarını söylüyorlardı. Onlara para sözcüğü verildi ve şaşkınlık içinde, çok daha az ortak yanıtları çıktığını gördüler.

HERKES KENDİ TARZINDA DANSEDER

İlişkilerimiz eşsizdir. Muhasebeci, sanatçı, öğretmen, marangoz, sekreter, doktor, avukat veya kabile şefi; her birimiz biricigiz. Bireysel deneyim ve kalıtımın sonucu olarak, hepimiz, dünyayı kendi özel tarzımızda yorumlarız. Doğuştan itibaren, yaşama ve onun mucizesini ifade etme özelliğiyle donatılmışız. Sizin gibi başka biri daha, sizin gibi düşünüp yaratabilen bir başkası daha yoktur.

Bu çeşitlilik tesadüf değildir. Aksine, türlerin devamını garant eden evrim sürecinin çok önemli bir parçasıdır. İnsanoğlunun başına gelebilecek bir felaket durumunda, özel bir yeteneğe sahip birilerinin bu engeli aşp yola devam edeceği neredeyse kesindir.

Meslektaşım Tony Buzan, insanın eşsizliği hakkında şairane konuşur ve yazar. Bunu yaparken,

mükemmel bir elmas, yakut veya zümrütü tanımlamak için kullanılan terimleri kullanılır.

Mücevher

Cevher

Nadide

Hazine

Yeri doldurulamaz

Değerli

Buzan, her bir insanın; hayal edilebilecek en güzel taştan çok daha değerli, nadide ve yeri doldurulamaz olduğunu belirtir.

İstatistikçiler, ilk insandan bu yana, 70 milyar insanın gelip geçtiğini tahmin ediyor. Zaman gezgini bir süper fotoğrafçı varolsaydı ve yaşayan herkesin bir fotoğrafını çekseydi, bütün hepsi içinde yine de biricik olduğunuzu görürdünüz.

SONSUZ ADIMLI DANS

Kurduğumuz ilişkiler eşsizdir, ama aynı zamanda sınırsız potansiyele sahiptirler. Aklımız, herhangi bir düşünceyi bir diğeri ile ilişkilendirebilir. İnanmıyorsanız, dans sözcüğü ile ilişkilendirilemeyecek bir sözcük bulmaya çalışın. Ne kadar ararsanız arayın, aklınızın, eninde sonunda herşeyi başka herşeye bağlayabileceğini göreceksiniz.

İlişkisiz sözcükler bulma alıştırması, bir yarışma olarak yapıldığında epey eğlencelidir. Örneğin, bir grupta, biraz kibirli bir beyefendi, anti-kurumsuzlukçuluk sözcüğü ile dans arasında hiçbir ilişki kurulamayacağını ilan ederek meydan okumuştur. Bilgili bir sınıf arkadaşı, bu sözcüğün "Ortodoks kiliselerinin kurumsallaşmasının tersine çevrilmesine muhalefet" anlamına geldiğini belirtmiş ve ayrıca, Fransızca'da dans olan danse'nin harflerini içerdiğini belirtmişti. Bir diğeri de, benzer herhangi bir tuhaf sözcüğü, "dans ile ilişkilendirilemeyen sözcükler" in bir üyesi olarak, dans ile ilişkilendirebileceğimizi dile getirdi.

Bu iki basit gerçek, yani ilişkilerimizin eşsiz ve sınırsız olması, iletişim ve yaratıcı düşünce bağlamında derin bir etkiye sahiptir. Birinci ve en şaşırtıcı etki, **herhangi bir iletişimde yanlış anlama potansiyelinin sınırsız olmasıdır**. Aklım, söylediğiniz her sözcükle sınırsız ilişki kurma yetisine sahiptir. Sizin söyleme, benim ise dinleme tarzımın eşsiz olduğunu hesaba kattığımızda görürüz ki, iletişim kuruyor olmamızın kendisi bile olağanüstü bir şeydir.

Yanlış anlama, genellikle, inatçılık veya anlayışsızlığın değil, ilişkisel farklılığımızın sonucudur. Olayları yorumlayışımız ve dolayısıyla davranışlarımız, altta yatan ilişki kalıpları veya "dünya modelleri" ile uyumlu olur. Bu modeller herkeste farklıdır ve hepsi de eksiktir. Hepimiz, dünyanın bizim dünyamız olduğu şeklindeki baştan çıkarıcı kanıya maruz kalırız.

Bu durumu kavramak, iletişimin nasıl bir meydan okuma olduğunu; mesajınızı, karşınızdakinin eşsiz dünyasındaki ilişkisel nüanslarla uyuşturacak şekilde ayarlamamanın güçlüğünü ve inceliğini daha iyi görmemizi sağlayacaktır.

Kaç kez, karşınızdaki insana bir şeyler açıkladınız, o anlar görünerek kafasını salladı ve ardından, uzlaştığınızı düşündüğünüz şeyden tamamen farklı bir şey yaptı? Kurum ve kişisel ilişkilerde iletişim, çocukların kulaktan kulağa oyununu andırır; çocuktan çocuğa iletilen "gizli mesaj", sonunda ilk mesajdan tamamen farklı bir şey oluvermiştir.

Bu bilginin diğer güçlü sonucu; iletişiminizin sonuçlarını ölçmenin tek yolunun, dinleyicilerinizden aldığınız tepki olmasıdır.

Mükemmel derecede açık ve ikna edici olduğumuzu, vurgulamak istediğimiz her noktanın üzerinde yeterince durduğumuzu düşünebiliriz. Ama teknik bilgiden ilan-ı aşka kadar her tür iletişimin etkisi, daima ve eninde sonunda, mesajı alan kişinin ilişkisel ağının bir işlevidir. Başka bir deyişle, dinleyicilerimizin gerçek tepkisini gözlemeden, iletişimimizin başarılı olup olmadığını bilemeyiz.

TARZ ESNEKLİĞİ

İnsanlarla etkili bir iletişim kurmanın bir diğer anahtarı, ilişki kalıpları veya eğilimlerini incelemektir. Kişilik, bilinç ve öğrenme teorileri, insan davranışını sınıflandırıp kestimenin pek çok farklı yolunu sunarlar.

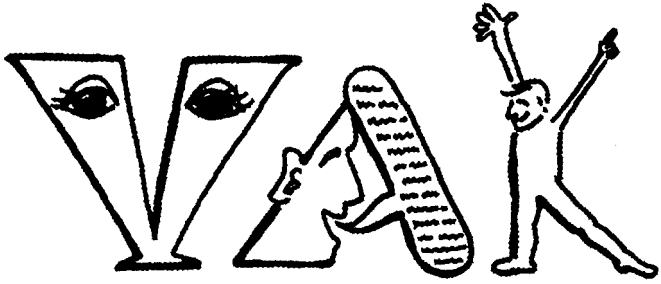
Sol ve sağ beyin tipleri arasındaki farklara değinmiştik. Bu sol/sağ tipolojisi, iletişimde de önemli sonuçlar doğurur. Örneğin, sağ beyniniz baskın ise ve sol-beyin bir grupla iletişim kurmak istiyorsanız, onları "ormanı görmeye" çağırmak pek etkili olmayacaktır. Durum tam tersi ise, sağ beyin eğilimli bireylere veri ve olgularla dolu kağıtlar sunmak işe yaramaz. Önce onların imgelemine yakalamak zorundasınız.

Müşterilerim, çalışanlarının umutsuzca yaratıcılık ve yenilik istediğini belirttikten sonra, onlara hitap

edemeyeceğimi, çünkü hepsinin sol beyin eğilimli olduğunu anlatır sık sık. Büyük bir ilaç şirketinin eğitim müdürü, bir seferinde, ilerleyen günlerde düzenleyeceğimiz seminere katılacak araştırma-geliştirme bölümündekilerin "sağ yarıkürelerini ameliyatla aldırması gibi" olduklarını söylemişti.

Böyle bir grubun önüne çıkıp, işe akıl haritalama ve imgelem alıştırmalarıyla başlarsam, dinleyicilerin önemli bir kısmını yabancılaştırmış olurum. Bunun yerine, onları pratik deneyimlerde tutan alıştırmalarla işe koyulurum: Gündelik hayatta ve işte sezgi, imgelem ve sinverjent düşüncenin gücü, değeri ve pratik uygulama alanları konusunda adım adım, mantıklı bir sunum yapabilmek için pek çok araştırmanın sonucuna değinir, referanslar sunarım.

Sol-sağ beyin modeli, insanları anlamakta faydalı olan basit bir araçtır. Kişinin kendisini ve başkalarını anlaması için değerli bir "yazıbilimi" de, öğrenme tarzı tercihlerinin görsel, işitsel ve devinduyumsal (kinestetik) modeli olan GİD'dir.



Görsel, İşitsel, Devinduyumsal: En etkili iletişimciler, somut duruma göre her üç tarzı kullanırlar.

Bireyler, bilgiyi üç temel algı tarzı ile işleme eğilimindedir. Görsel tipler, görsel terimlerle düşünür; okumayı ve görselleştirmeyi tercih ederler. Bu eğilimi sık sık "Bunun ne anlam ifade ettiğini görebiliyor musun?", "İkimiz iyi bir tablo oluşturduk", "Evet, durum giderek netleşiyor", "Oldukça iyi görünüyor" gibi dilsel referanslarla yansıtırlar.

İşitsel tipler, genellikle işitme duyuları ile hareket eder; konuşmayı ve dinlemeyi yeğlerler. "Kulağa hoş geliyor", "Demek istediğini duyuyorum", "Evet, alarm zilleri çalıyor", "Açıklamalarının tonunu anlamış değilim" gibi referanslar kullanırlar.

Devinduyumsal tipler ise, olaylara beden duyumu yoluyla yaklaşır; onlar dokunmayı tercih eder. "Durumu kavradım", "Şu söylediklerini ele alalım", "Bu bilgiyi iyi kaptın", "Bu işin ucundan tutmalıyım" gibi terimler kullanırlar.

Bu üç tip iletişim kurmaya çalışırsa, Babil kulesi tipi bir durumla karşı karşıya kalabiliriz.

Görsel: "Ne demek istediğimi görebiliyor musun? Burada ortak bir tablo çıkarabildik mi?"

Devinduyumsal: "Bilmiyorum, tam olarak kavramış değilim. Çok doğru gibi gelmiyor."

İşitsel: "Bende de jeton düşmüş değil."

Ben, güçlü bir görselliğe sahip olan eşim Nusa'nın aksine, daha işitsel bir tipim. İlişkimizin kur aşamasında, sık sık duygularımı sözlü bir biçimde ifade ediyor, hoş bir karşılık alıyor ama istediğim etkiyi bir türlü yaratamıyordum. Sonunda, Nusa'nın görsel bir tip olduğunu ve bu nedenle, yazmayı denemem gerektiğini düşündüm. İşin anahtarı kartlar, mektuplar ve şiirler oldu. Mesajımı etkili bir biçimde iletebilmek için, onun tercih ettiği alım tarzını yakalamam gerekiyordu.

Herşeyi "yazılı" isteyen bir patronunuz varsa, muhtemelen görsel bir tiplerle karşı karşıyasınız demektir. Bu tipler çok karalama yapar ve hem işitsel, hem de devinduyumsal olanlardan biraz daha hızlı konuşurlar. "Sığ bakmak", "... ışığında bakmak" veya "kuşbakışı" gibi görsel-dilsel referanslar kullanırlar.

Devinduyumsal tipler, düşünürken adımlar. Daha sık mimik yaparlar ve genelde, onları oturtmak zordur. Yakın insanlardır. Sizi "işlem boyunca birlikte ilerlemeye" davet eden bir meslektaşınız varsa, muhtemelen devinduyumsaldır. Diğer devinduyumsal konuşma referansları arasında "orada durmak", "ilişkiyi yakalamak" gibileri bulunur.

İşitsel tipler, okumaktan çok kasete alınmış kitapları tercih eder. Telefonda toplantı yapmak hoşlarına gider. İşitsel dil referansları arasında "daha önce hiç duyulmamış", "seni işitiyorum" gibileri vardır.

Liderler, yöneticiler, ebeveynler, kocalar ve karılar, öğretmenler ve terapistler arasında en etkili iletişimciler, her üç tarzı akışkan bir biçimde birleştirebilenlerdir.

Diğer sık kullanılan tipolojiler arasında Myers Briggs Tip Göstergesi, Wilson Yönetim Tarzları Öğrenme Modeli, Enneagram Kişisel Profil ve Astrolojik Haritalama da bulunur. Bunların bazıları diğerlerinden daha bilimsel, daha güvenilirdir; ama hepsi de belli bir etki yaratırlar, çünkü kendimizi ve başkalarını daha iyi kavramamızı vaad ederler.

Tipolojiler, genelleştirmeler ve sınıflandırmalar, davranış eğilimlerini kestirmekte faydalı olabilir. Yine de, tipleştirme ile klişeleştirme arasında önemli bir fark bulunur. Birisinin görsel bir tip, kadın, sol beyin eğilimli, dışadönük, anlatıcı, yönlendirici veya akrep olduğunu söylemek, onun edimlerini kavramak ve tahmin etmek için bilgi sunar. Yine de sık sık, her insanın biricik olduğunu bilmemiz, onun hakkında yaptığımız genelleştirmeleri silikleştirir. Ve her birimiz, diğerlerinden farklıyız; aynı kategorilere konulsak bile.

Sol-sağ beyin ve Myers Briggs gibi tipolojilerin değeri, öncelikle, bireyin kendini anlaması için birer araç olmalarından gelir. Bütünlük ve esnekliğin geliştirilmesi yolunda işaret levhaları gibidirler; dünyayı görmenizi sağlayan filtreler hakkında bilginizi artırır, otomatik tepki kalıplarını bilince çıkarmanızı sağlarlar. Kendi eğilimlerinizi, güçlü ve zayıf yanlarınızı daha iyi anladıkça, başkalarını anlama yeteneğinizin de buna paralel olarak arttığını göreceksiniz.

Duruma göre; bir elmas kadar sert, bir söğüt kadar esnek, su gibi akışkan veya uzay kadar boş olmanız gerekir.

Morihei Ueshiba, "tarz esnekliği" ustası ve aikido kurucusu

Farklı tiplere ilişkin kavrayışınız geliştikçe, tarz esnekliğini uygulama özgürlüğünüz artar. Tarz esnekliği, durumun gerektirdiği tarzı kullanmak anlamına gelir. Paletinizdeki bütün renkleri kullanma yeteneğiniz pekiştikçe, kişisel gelişim yolunda önemli bir adım atacak, liderlik yeteneğinizi de güçlendireceksiniz. Aile ve kurumunuzdaki bireylerin tarz ve eğilimlerini daha derinden kavramaya yönelerek, onların daha büyük bir esneklik ve bütünlük geliştirmesine destek olarak, bu yeteneği daha üst bir düzeye taşıyabilirsiniz.

Gezegelimizde 6 milyar eşsiz birey yaşıyor. Her biri, diğerine benzemeyen değerli bir elmas gibi. Aynı zamanda herkes, kendi insanlığında birbiriyle esas olarak aynı. Hepimiz, bu eşsizliğimiz nedeniyle görülmek, saygı görmek ve sevilme isteriz. Sinverjent dinleme sanatına çalışarak, bu iki gerçeği aklınız ve yüreğinizden çıkarmama yeteneğinizi geliştirin.

SİNVERJENT DİNLEME SANATI

Yaşamın en değerli yeteneği, iletişim. Evde veya işte, liderlik, büyük bir oranda iletişim sanatının bir işlevidir. İletişimin ruhu ise, dinlemektir. Dinleme sanatının temelinde, başkalarını anlamaya odaklanmışlık bulunur. Webster's sözlüğü, anlamayı, "düşünme ve öğrenme güç veya yeteneği, zeka, muhakeme, mantık" olarak tanımlıyor. Dinlemek, "iştirmek için bilinçli çaba göstermek" olarak niteleniyor.

Sadece iştitmenin ötesine geçelim ama, bilinçli çabanın önemini vurgulamakta Webster'e uyalım. Dinlemek ve kavramak için bilinçli çaba gösterilmezse, tek yaptığımız başkalarına tepki vermek, eninde sonunda verimliliğimize zarar veren önceden belirlenmiş kanıları takip etmek olur. İnsanları tanımaktansa, zaten sahip olduğumuz klişeleri yansıtırız.

Dünyaya başkalarının açısından bakmaya çalışın, sadece zeka olarak değil, duygusal ve ruhsal olarak da. Dünyanın, gerçekten de sizin algılayıp anladığınız dünya olduğu inancınızı askıya alın. Her insanın, nesneleri kendi özel tarzında inşa ettiğini bilin. Kendi dünyanızdaki insanların bakış açısına daha derinden nüfuz etmeyi hedefleyin.

Birçok etkileşim sırasında, sürünge-memeli beynimiz hızla bir dizi hüküm verir: "Bu insan dost mu, düşman mı?", "Benim karşımda statüsü nedir?" Temel programınızı, bu anlık yargıları yapmaktan alıkoyamazsınız. Ama yine de, harekete geçmek için beyninizin daha yüksek merkezlerinden yararlanmayı tercih edebilirsiniz.

Böylesi bir hareketin niteliği, Assisi'li Aziz Francis'in duasında çok güzel betimlenir:

*Tanrım, beni barışının aracı kıl.
Nefretin olduğu yerde sevgi ekeyim
Zararın olduğu yerde affetmeyi
Kuşku varsa inancı,
Umutsuzluğun olduğu yerde umudu,
Karanlıkta ışığı, ve
Hüznün olduğu yerde neşeyi
Kutsal Efendim; teselli edilmekten çok teselli etmeyi isteyeyim
Anlaşılmaktan çok anlamayı
Sevmekten çok sevmeyi
Çünkü verdiğimiz zaman alırız; affettiğimiz zaman affediliriz
Ve öldüğümüzde doğarız sonsuz hayata.*

Aziz Francis'in ilham verici sözleri, güçlü bir ruhsal duyarlılığı gösteriyor. Ancak sevmeyi ve anlamayı aramak, sadece kilise felsefesine özgü değildir. Bu arayış, insanlarla günlük ilişkimizde başarının da anahtarı.

Anlamak, öncelikle, evde ve işte dönüştürücü bir güce sahiptir. Örneklerle inceleyelim.

Önde gelen bir yayın şirketinin başkanı, daha sinerjetik, ekip yönelimli bir kültür yaratmak için, haber personeli ile kurumun geri kalanı arasındaki iletişimi güçlendirmek istiyordu. Şirket içinde yapılan anketlere göre, haber grubunun çıkardığı işin kalitesine saygı yüksekti, ama bu grup, genel olarak küstah ve değerbilmez olarak algılanıyordu. Haber grubu ise, aldıkları desteğin, her zaman performanslarını yükseltmediğini; kurumun geri kalanının, onların günlük faaliyetinin yarattığı aciliyet, baskı ve yüksek riski anlamadığını, kendilerini takdir etmediğini duyumsamaktaydı. Ana haber müdürleriyle bir toplantı yaptım ve grubun, dünyayı kurumun geri kalanının bakış açısıyla görmesi için alıştırmalar gerçekleştirdim. Aziz Francis'in pratik felsefesini onlarla paylaşarak, "önce anlamayı istemeleri" yönünde uyardım. Grup, bu yaklaşımın gücünü kavramış görünüyordu. Önce dinlemek ve nasıl daha uyumlu olabileceklerini öğrenmek için, şirketin diğer bölümlerine elemanlar göndermeye karar verdiler. Sonuçta diğer gruplar hayrete düşmüştü. Kendi sorunlarına yönelik bu rastlanmadık ilgi, onlara ilham verdi. Şirkete yaptıkları katkılardan dolayı saygı ve takdir gördüklerini daha iyi hissettiler ve haber ekibinin görevini destekleme konusundaki verimlerini iki katına çıkardılar.

Francis'in yaklaşımı sonuç alıcıdır; dediğim dedik bir grup gazetecide işe yarıyorsa, herkesin işine yarayabilir. Sinirli, deneyimli bir gazeteci, bu oturumun ardından yanıma gelip şöyle demişti: "Bakın, Aziz Francis hakkında söylediğiniz o şeyleri takdir ediyorum, ama unutmayın ki o en çok hayvanlarla ilgilenmişti!"

Yenilikçi bir lokanta zincirinin sahibi, işe başladıktan kısa bir süre sonra ciddi bir krizle karşı karşıya kaldı. Bir idealistti ve müşterileri için üstün bir kalite deneyimi yaratmak, bu deneyimi de olumlu, insan yönelimli bir çalışma ortamına dayandırmak istiyordu. Olumlu bir kültür yaratmak için harcadığı olağanüstü çabaya

rağmen, satış rakamları ve düşük moral canını sıkıyordu. Öyle yüksek beklentiler yaratmıştı ki, bunları yerine getiremiyordu. Durumu değiştirmeye kararlıydı ve şirket çapında derinlemesine mülakatlar başlatan bir yaklaşım araştırmasına yetki verdi. Daha sonra, bütün kurum ile bir dizi toplantı yaptı. Her toplantıda, personelinin dile getirdiği her kaygıya bizzat yanıt verdi. İnsanların sıkıntılarını samimiyetle anladı ve önerilerinin çoğunu uygulamak için bir eylem planı önerdi. Hangi önerileri uygulamayacağını, açıkça ifade etti. Sonuçlar dikkate değerd; moral de, ciro da büyük ölçüde arttı. Çalışanlardan biri, "Şirket yönetiminin insanları dinlemesi ve anlıyor görünmesi, herkesi afallatmıştı" diyordu.

Benim kişisel ilişkimde, eşim Nusa, çevremde bulunabilecek en hoş, akıllı ve ilham verici insan. Bu yüzden onunla evlendim. Yine de arada sırada eve gittiğimde onu alıngan buluyorum; sanki durup dururken beni iğneliyor. Öfkelenmeye hazırım, ama akıllı davranıp soruyorum: "Tatlım, yine mi aybaşı?" Evet dediğinde ona sarılıyorum. Sonraki birkaç gün içinde, ne zaman muhtemel bir tartışma olsa, sadece onun içinde bulunduğu koşulları anlamanın bile, sevecen ve destek verici olmayı ne kadar kolaylaştırdığını görüyorum. O da, benim sinirli ve stresli olduğum zamanlarda beni anlamaya çalışıyor.

Kötü Dinleme

Dinleme yeteneğinizi daha da geliştirmek için, daha-iyi-bir-dinleyici-olma sorununun kuyruğundan çekebilirsiniz. Şu dinleme alıştırmalarını, bir arkadaşınızla deneyin: Ortalama bir hafta karşılaştığınız kötü dinleme örneklerini sıralayın. Listeniz şöyle bir şey olacaktır:

- Kuşkucu yüz ifadeleri
- Cümlenizi karşınızdakinin tamamlaması
- Aşırı onaylama - "ha ha, evet, hıı, hmm"

- Klişeleştirme - "Bu tipik bir (kadın, erkek, pazarlama, finans, liberal, muhafazakâr vs.) yaklaşımı."
- Saatine bakma
- Telefona yanıt verme
- Sürekli kıpırdanmak
- Sözüünüzü kesmek
- Konuyu değiştirmek
- Sürekli kendini ömek vermek ("Evet, aynı şey hep bana da olur" veya bir klasik; "Benden çok bahsettik. Şimdi seni dinleyelim; benim hakkımda ne düşünüyorsun?")
- İstenmeyen öğütler vermek
- Göz temasından kaçınmak
- Yapışkan, işleyici, aşırı içten göz teması
- Odayı terketmek ("Lütfen nerede kaldığını unutma, bir dakika sonra buradayım.")
- Uyumak

Şimdi, arkadaşınıza yaşanmış bir hikaye anlatın; gerçekten paylaşmak isteyeceğiniz anlamlı bir şey olsun. Arkadaşınızın işi, kötü dinleyiciyi oynamak ve söylenmeyen o dinleme alışkanlıklarından olabildiğince fazlasını ortaya koymak. Sizin göreviniz ise, mesajınızı iletmede ısrarcı olmak. Bir dakika kadar sonra, rolleri değişsin.

Bu alıştırma sınıf ortamında yapıldığında, sonuç daima etkiyleyici olur. Ortam hızla gerilir ve bu gerilim, histerik kahkahalarla ortaya çıkar. Herkes bunun bir oyun olduğunu bildiği halde, alıştırmanın iki-üç dakikadan fazla sürdürülmesi halinde bir kavga patlak verebilir.

Belli ki, kötü dinleme, herkes için acı verici bir şey.

Bu alıştırmanın ilk aşaması, dinlemeyi daha derinden kavramak için gereken ortamı hazırlıyor. Alıştırmanın son aşaması,

sizin ve arkadaşınızın, aynı hikayeleri anlatması ve gerçekten dinlemesi. Ama bundan önce, bu güçlü liderlik sanatının unsurlarını ele alalım.

Zaman, Mekan ve İlişki

İyi dinlemenin önemli bir önkoşulu; zamanlama, mekan ve ilişkiye dair algılamadır. Bazı koşullar altında, örneğin üzüntülü veya bir işle meşgul olduğunuz sırada, içten bir dinleme imkansız gibidir. Bazen, "Seninle şu anda konuşamam" demek ve uygun bir zaman-mekan belirlemek en iyisidir. Gerçekten yapamayacağınız bir zamanda dinlemeye çalışmak, işe yaramaz. İnsanlar, gerçekten onlarla olmadığınızı hissedecektir.

İlişkiyi göz önüne almak da önemlidir. Dikkatle dinleme konusundaki kararınız, çocuğunuz veya eşiniz "Seninle konuşmam gerek" dediği zaman farklıdır, bir tele-pazarlamacı size bir şey satmaya çalıştığı zaman farklı.

Gerçek dinleme, kendini adamakla başlar. Bilinçli hareket edeceğinize dair bilinçli bir niyet oluşturun. Bu, genellikle zordur. Birçok yöne çekildiğimizi hissediyoruz; tam bir dikkat göstermek her zaman mümkün değildir. Bir başkasına kulak vermek için, önce kendinize kulak verin. Öyleyse, dinleme sanatının ilk adımı, kendinizi "merkezlemek"tir.

Nefes alışınızın akışını farkederek, merkezinizi bulun. Bunu otuz saniye boyunca yapın. Dikkatinizi nefesinizde toplayarak, o ana tam olarak girersiniz (nefes alışınız, daima "şimdi" olur). Şimdi, taze gözler ve açık bir akılla görebilir, dinleyebilirsiniz. Yargı ve önyargıları askıya alın. Aklınızı odaklayın, kamınızı gevşetin, kalbinizi açın ve ruhunuzu alıştırın.

Kendinizi, karşınızdaki insanın dünyasına yerleştirin. Onların ayakkabıları içine girip yürümeye hazır olun. Bu, sadece zihinsel değil; aynı zamanda duygusal ve ruhsal bir alıştırma.

EMPATİ ve ETKİ PARADOKSU

Yetenekli dinleyiciler, empattır. Empati sözcüğü, bir başkasının deneyiminin duygularına girmek anlamına geliyor. Yunanca *empathia* kökeninden geliyor, yani "sevgi, tutku". Bütün büyük dinler, sevgiyi vazeder. Bu, günlük yaşama uygulanamayacak kadar büyük bir fikir gibi gelebilir; ama dinleme sanatı, bu en soylu duyguyu pratiğe dökmenin basit, günlük bir yolu aslında.

Dinlemeyi, işitsel bir olgu olarak ele alırız. Ancak sinverjent dinleyici, dinlemenin aynı zamanda bir gözlem işlevi olduğunu bilir. Gözlerinizle dinleyin. Kendinizi, insanların beden dili ile iletği mesajlara açın. Dikkatinizi, yüz ifadelerinin ayrıntılarına verin. Gözlerine bakın ve kendinize, "Gerçek mesaj nedir?" diye sorun. Gözler; beynin doğrudan uzantısıdır ve ruhun pence-releridir. Size, karşınızdakinin aslında ne anlatmak istediğini söylerler. Karşınızdakinin ses tonunun niteliğini dikkatle dinleyin: Anlamla doludur. Bir arkadaşınızın telefonda "Alo" deme tarzından, duygusal durumunu ne ölçüde kestirebileceğinizi deneyin.

Elbette, sözcükleri de dinlemelisiniz. Öyle dinleyin ki, onun iletği mesajın içeriğini, kendi sözcüklerinizle tekrarlayabilesiniz. Genelde insanlar, bir konuşmanın içeriğini yinelemekte oldukça başarılıdır. Ama dönüp konuşmanın özüne bakmak çok daha zor olur. Sözcükleri tekrarlamaya, ama ayrıca dinlediğiniz kişinin duygularını ve ruhunu yansıtmaya hazır olun.

Daha önce değindiğimiz idealist lokanta sahibi, kültürünü dönüştürmekte başarılı olmuştu; çünkü personelinin geribildirimini tam olarak tekrarladı ve aynı zamanda, onların duygularını empatik bir biçimde yansıtabildi. Bunu yapmanın en zor olduğu anlardan biri, karşınızdakinin görüşüne katılmadığınız zamanlardır.

Karşınızdakinin söyledikleriyle bir sorununuz yokken empatik bir dinleyici olmak kolaydır. Asıl sorun, ortada bir anlaşmazlık, bir çatışma olduğunda bunu yapabilmektir. Bu işin anahtarı, *anlamanın, illa ki ona katılmak anlamına gelmediğidir*. Eğer dinleme konusunda ciddiyseniz; konuşmanın içeriğini yinelemeye ve onun özünü, karşınızdakinin tatmin olacağı bir biçimde yansıtmaya istekli olmalısınız. Başka bir deyişle, o, anlatmaya çalıştığı şeyi anladığınıza tam olarak katılmadan önce, kendi fikirlerinizi ifade etmekten sakının. Bu özellik; kişiler arası sorun çözme, görüşme ve çatışmanın halli için dönüştürücü nitelikte bir anahtardır.

İletişimin en etkili biçimlerinden biri, dinlemektir. Dinleyerek, karşınızdakilere, ilgi ve özeninizin derinliğini iletirsiniz. Dinlemek, bir liderlik edimidir ve cesaret ister. Stephen Covey'in vurguladığı gibi:

"Dinleme deneyiminin derinlerine dalmak çok büyük bir güvenlik gerektirir, çünkü kendinizi, etkilenmeye açmış olursunuz... Bu bir paradokstur... çünkü etki sahibi olmak için, önce etkilenmeniz gerekir." Kendinizi başkalarına ne kadar çok açarsanız, onları etkileme yeteneğiniz o kadar büyür.

Her birimiz; duygularımızı tam olarak anlıyor ve onları serbestçe ifade edebiliyor olsaydık, çok daha kolay olurdu. Genellikle insanlar, ne anlatmak istediklerini bilmez ve kendilerini ifade etmekte zorluk çekerler. Yine de, empatik bir tarzda dinlemeniz

sayesinde oluşturduğunuz duygusal anlayış çerçevesi, insanların, aslında ne anlatmak istediklerini keşfetmeleri için zemin oluşturacaktır.

Başka bir insanı kavramak... özdeki nitelikleri... ondaki, henüz hayata geçirilmemiş ama geçirilmesi gereken potansiyeli görmek için tek yol, sevgidir. Seven insan, sevgisiyle, sevilen insanın bu potansiyeli hayata geçirmesine yardımcı olur.

Viktor Frankl

Konuşurken, kendimizi bir başkasının yerine koymaktan bahsederiz. Bazı dinleme kılavuzları, bunu bir teknik olarak öğretir. Anlayış temelinde bir ilişki kurulması için, kendinizi dinlediğiniz insanın yerine koymayı teşvik ederler. Ancak kendinizi, bu anlayış duygusuna açmanız çok daha etkili bir yoldur. Böylece beden diliniz, kendisini doğal bir biçimde konuşmacıya uyarlayacaktır.

Gerçek empatik dinleme, nadir rastlanan bir deneyimdir. Farklı psikoterapi sistemleri üzerine yapılan bir çalışma yürüten araştırmacılar, psikoterapik tarz ne olursa olsun, hastalardan üçte birinin düzelme gösterdiğini, üçte birinin aynı kaldığını, üçte birinin ise kötüye gittiğini gördüler. Düzelen hastaların ortak noktası, **eksiksiz empati** idi. Ne yazık ki, pek çoğumuz, bunu sadece terapi sırasında, yani parasıyla yaşarız. O zaman bile, bulma şansımız sadece üçte birdir.

Pek çok insan, bir başkası tarafından anlaşıldığı duygusunu nadiren yaşar. Bu kısa süreli duygu, sık sık aşka temel oluşturur. İnsanların sadece klişeler gördüğü ve bir başkasının ruhunu

kavrayacak kadar yavaşlayamadığı bir dünyada, empatik dinleme gibi basit bir edim, çok olumlu bir etki yaratabilir.

Dinleme sanatı, etki paradoksunun kavranması ve beynin her iki tarafının kullanılmasını gerektiren sinverjent bir faaliyet. Sol beynimizle içerik ve olguları, sağ beynimizle ise duyguları, beden dilini, ses tonunu ve geştaltı dinleriz.

Her birimiz, başka hiç kimseyle aynı olmayan, eşsiz bir ceyheriz. Ama yine, esas olarak birbirimizle aynıyız. Hepimiz, eşsizliğimizle görölmek, saygı görmek ve takdir edilmek isteriz. Bu iki gerçeği aklınız ve beyninizden çıkarmadıkça; daha iyi dinleyecek, güven inşa edecek ve sonuç alacaksınız.

DAHA İYİ İLETİŞİM İÇİN AKIL HARİTALAMA

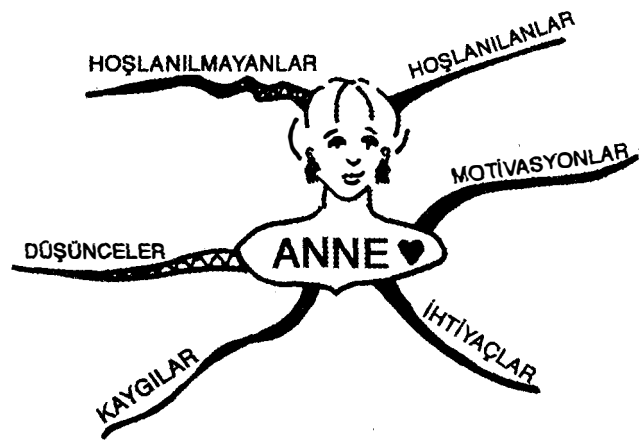
Akıl haritalama, dinleme ve iletişim yeteneklerinizi bir dizi güçlü yolla pekiştirebilir:

- Proaktif dinleme alıştırmaları
- Uyuşmazlık Çözmek: Karşıt bakış açısını yakalamak
- Müzakere: Karşılıklı çıkar için seçenekler yaratmak
- Akılda kalıcı toplantılar planlayıp yürütmek
- Telefon görüşmelerini planlayıp kaydetmek

Proaktif Dinleme Alıştırmaları

Proaktif dinleme alıştırmaları yapmanıza yardımcı olması için akıl haritalarını kullanarak, empatik yeteneklerinizi geliştirin. Proaktif dinleme; dünyaya bir başkasının açısından bakma alıştırmaları yapmaktır. Eşinizin, çocuğunuzun, müşterinizin, müvekkilinizin, patronunuzun veya çalışma arkadaşınızın dünyaya bakışını veya "ilişkilisel kalıplamasını" düşünün. Kendinizi,

o insan olarak hayal ederek bunu yapabilirsiniz. Onun kökeninden geldiğinizi, onun bedeninin içinde yaşadığınızı varsayın. Sonra; onların güdülerini, kaygılarını, hoşlandıklarını ve hoşlanmadıklarını, ihtiyaç ve korkularını gösteren bir akıl haritası yapın. Bu alıştırmanın amacı o insanın ne istediğini anlamak değil; kalbiniz ve beyninizi daha derinden odaklamaya çalışmaktır.



Bir proaktif dinleme haritasının başlangıcı

Yaşamınızdaki önemli insanlar için bu alıştırmaı yaptıktan sonra, hepsini birleştiren büyük bir "sistem haritası" çıkarın; her bir kişi, akıl haritanızın bir ana dalı olsun. Sinverjent düşünenler bilir ki; bir kurum veya ailedeki farklı, bağımsız bireyler, aynı zamanda, bir sistemin karşılıklı bağımlılık içindeki yüzleridir. Sistem, "birlik veya organik bütünlük oluşturmak üzere ilişkili veya bağlantılı olan bir grup veya düzenleme" olarak tanımlanıyor. Başka bir deyişle, bir parçanın başına gelen, diğerlerini

etkiler. Sistemleri kavradıkça; kendiniz dahil bireyleri anlama ve takdir etme yeteneğiniz artacaktır.

Uyuşmazlıkları Çözmek: Karşıt Bakış Açısını Yakalamak İçin Akıl Haritaları Kullanın

Uyuşmazlık çözümünün en zorlu unsuru, insanların, zıt bakış açısını anlamasını sağlamaktır. Akıl haritalama, bir şeye, bir başkasının açısından bakmayı kolaylaştırır. Örneğin, işinin büyümesini tehdit eden bir uyuşmazlık ile karşı karşıya olan şu yeni lokanta zincirinin sahibini ele alalım. İkinci lokantasının açılışı, ilk operasyonları ile yeni operasyonlarının genel müdürleri arasındaki bir çatışma nedeniyle gölgelenmişti. Patron, kayıptaydı. Onun ifadesiyle: "Birbirlerini boğazlıyorlar ve bu, bütün kültürümüzü zehirliyor."

Patronun, sorunu doğru dürüst çözmemeleri durumunda birinden birini, hatta her ikisini birden kapı önüne koyma tehdidiyle kendilerine gelen iki müdür, oturup konuşmaya karar verdiler. Onlardan, buluşma için, ilişkide neyin yanlış gittiğini gösteren kapsamlı birer akıl haritası çıkarmalarını istedim.

Toplantıya, önce kimin söz alacağına karar vermek için yazı-tura atarak başladık. İlk önce lokantanın müdürü kazandı ve başladı. Akıl haritasını bize gezdirmek için on beş dakika süresi vardı. Diğer müdürün görevi ise, dinleme sanatını uygulamaktır; yorum yapmayacak, soru sormayacak, huysuzlanmayacak veya tartışmayacaktı, sadece empati vardı. İlk on beş dakikanın ardından, rolleri değiştiler.

İkinci sunum da bitince, her birinden, karşısındakinin mesajını aktarmasını istedim. Sonra içten bir tartışma başladı. İlk müdürün yorumu, "Daha önce, olayları hiç bu açıdan değerlendirmemişim. Bu benim gözlerimi açtı" oldu. İkinci müdür de, "İlk

kez, beni köşeye sıkıştırmak gibi bir derdinin olmadığını hissettim!" diyordu.

Tek başına dinleme pratiği bile, yeterince güçlüdür. Akıl haritalarının kullanılması, onu daha da etkili kılar. Akıl haritalama; katılımcılara, diğer bakış açısını imgeler, renkler ve anahtar sözcükler ile görme fırsatı verir.

Yukarıda anlattığımız olayda dönüm noktası, yeni şubenin müdürünün kendi görüşünü aktardığı sırada yaşandı. Müdür, "Bana hiç saygı duymadığını hissediyorum" diyordu, "İlk tanışmamızda, gözlerime bakmadın ve elimi, sanki hiç yokmuş gibi sıktın." Akıl haritasına bir el çizmişti; elin ortasında, farklı yerlere bakan iki göz ve büyük bir kırmızı çizgi vardı. Diğer müdür, daha sonra bana şöyle dedi: "O akıl haritasını gördüğümde, bunları uydurmadığını anladım."

Dostça bir ilişki ve anlayış geliştirmelerinin ardından, ikisinden de, personelleri arasındaki işbirliği ve ekip sinerjisini nasıl geliştireceklerine dair birer akıl haritası yapıp sunmalarını istedim. Bir dizi konuda önemli uzlaşmalara vardılar, birkaç şeyde "anlaşmamakta anlaştılar" ve toplantıyı, güçlü bir göz teması ve sıkı bir tokalaşmayla bitirdiler. Henüz arkadaş olmadılar, ama birlikte çalıştılar ve şimdi, lokantalar zinciri giderek güçleniyor.

Onları etkilemek istiyorsanız; aynı zamanda onların bakış açısının gücünü anlamalı... ve ona inanmalarını sağlayan duygusal kuvveti hissetmelisiniz. Onları, mikroskop altındaki böcekler gibi incelemek yeterli değildir; böcek olmanın nasıl bir şey olduğunu da bilmelisiniz.

Fisher ve Ury, "Evet'e Doğru"

Müzakere: Karşılıklı Çıkar İçin Seçenekler Yaratın

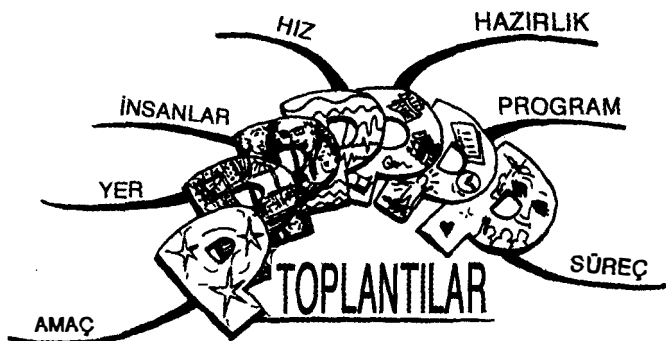
Popüler bir görüşme seminerinin reklamında, "Ticarette hak ettiğinizi değil, akdettiğinizi alırsınız!" deniliyor. Bu, genel olarak yaşam için de geçerlidir. Roger Fisher ve William Ury, çok satan klasikleri Evet'e Doğru'da, karşınızdaki bakış açısına empati duymaktan yola çıkan mükemmel görüşmecilerin, "ortak çıkar seçenekleri yaratarak" başarılı olduğunu belirtir. Geniş bir çözüm seçenekleri yelpazesi üretme sürecinin, "görüşme için zemin yarattığını" vurgular ve böylece, olumlu sonuç alma olasılığının yükseldiğini kaydederler. Bu yaratıcı yaklaşım, genellikle herkesin çıkar sağladığı bir çözüm getirir; bu çözüm, tarafların başlangıçtaki beklentilerini de aşar.

Akıl haritalama ve yaratıcı problem çözümü yeteneklerinizi devreye sokarsanız, herkesin kazandığı çözümler üretme potansiyeliniz büyük bir sıçrama kaydedecektir. Wall Street'teki bir yatırım firmasından bir üst düzey yöneticinin yazdığı gibi: "Halen, Chicago'da bizim için çok önemli olan bir davayla uğraşıyoruz. Her davada olduğu gibi, mahkemeye çıkmadan uyuşmanın mümkün olduğu bir aşamadayız. Anlaşma görüşmelerine hazırlanmak için, sorunu hem kendi açınızdan, hem de karşınızdakiler açısından ayrıntılı bir biçimde değerlendirmelisiniz. Sorunun akıl haritasını çıkardıktan (ve bir gece üzerinde yattıktan) sonra, en azından bana hitap eden, mantıklı görünen bir çözüm sayfadan fırlayıverdi."

Akılda Kalıcı Toplantılar Planlayıp Yürütün

Kurumsal zaman israfı konusundaki araştırmalarda, listenin başında toplantılar geliyor. Akıl haritalama ile daha etkili, verimli ve eğlenceli toplantılar planlayabilir, yürütebilir ve anımsayabilirsiniz. Büyük toplantılar planlamaya, şu yedi unsurun

akıl haritasını çıkararak başlayın: Amaç, mekan, insanlar, tempo, hazırlık, program ve süreç.



Güçlü toplantılar için yedi unsur

- **Amaç:** Toplantının, özellikle neyi başarmasını istiyorsunuz?
- **Mekan:** Beyni besleyen bir ortam yaratın. Sandalye ve masaları amacınıza uygun bir biçimde yerleştirin. Kısa toplantılara yeni bir yaklaşım getirip bütün sandalyeleri kaldırın ve toplantıyı ayakta gerçekleştirin.
- **İnsanlar:** Toplantıya kim katılmalı, kimin katılması gereksiz? Mümkünse, farklı ve birbirini tamamlayıcı düşünce tarzlarına sahip insanları çağırın.
- **Tempo:** Kesin bir başlangıç zamanı belirleyin ve ona uyun. Toplantıyı hareketli kılın. Anahtar bilgilere odaklanın, gereksiz bilgileri hızla geçin. Bir toplantı enerji verici değilse, olmasa da olur.

- **Hazırlık:** İnsanların, gelmeden önce okumaları, tartışmaları veya düşünmeleri gereken bir konu var mı?
- **Program:** Programınız, daima amacınızı yansıtmalı. Gündemi dikkatle planlayın ve sonra, hedeflerinize ulaşma çabası farklı bir rota gerektirdiğinde, onu değiştirmeye hazırlıklı olun. Yaratıcı ilişkilendirme için yeni patikalar ile, anlamsız ve konuya teğet geçen sohbetler arasındaki ince çizgiyi ayırtmayı öğrenin.
- **Süreç:** Toplantıları yürütme süreciniz, amacınıza bağlı olarak değişecektir. Ama genel geçerliliğe sahip bazı ilke ve uygulamalar da bulunuyor:

Grubunuz birlikte çalışmaya yeni başladıysa, eğitilmiş bir yardımcı çağırın. Grubunuz olgunlaştıkça, yardımcılık rolünü sırayla herkese vererek, bütün üyelerin toplantı yönetim yeteneklerini geliştirmesini teşvik edin. İnsanlar, toplantıları kendileri yönlendirmenin güçlükleriyle karşılaştıklarında, sürecin akışı hakkında daha duyarlı davranacaklardır. Her bir kişinin duyarlılığı büyüdükçe, olumlu bir grup zekası doğar ve toplantılar, kendi kendini yöneten, sinerjetik olaylar haline gelir.

Katılımı ve empatik dinlemeyi teşvik edin. Sırayla her bir kişiden, önceden belirlenmiş bir süre boyunca konuşmasını isteyin (2 ila 5 dakika olabilir). Bu arada grubun diğer üyeleri, dinleme sanatını uygulasin.

Beyin molaları verin. Eski paradigmaya ait birçok yönetici, toplantı sürekliliğini bir cesaret rozeti olarak görür. Ama onların mesane kontrolünden aldıkları bu tuhaf gurur, verimlilikle pek bağdaşmaz. Her kırkbeş ila doksan dakikada bir beş-on dakikalık molalar verin. Daha kaliteli bir iş çıkardığınızı göreceksiniz.

Her bir katılımcının katkısını kaydedip değerlendirmek için akıl haritalamayı uygulayın. Duvarlara, büyük boş kağıtlar asın

veya tahtalar kullanın. Her bir kişinin yorumlarını haritalamak için bir yazıcı saptayın. Küçük toplantılarda (yedi kişiden az), her katılımcıya bir renk verin. Böylece katılımı takip etmek ve ifade edilen fikirler arasındaki ilişkileri görmek kolaylaşacaktır. Oluşan akıl haritanız büyük ölçüde yeşil, kırmızı, siyah ve turuncu ise, "mavi", "kahverengi" ve "mor"dan, yorum yapmalarını isteyebilirsiniz. Akıl haritasının akışkan yapısı, katılımı ve yaratıcı ilişkilendirmeyi teşvik eder. Fikirleri akıl haritalamak, aynı zamanda, vurguyu kimin ne söylediğinden neyin söylendiğine yönlendirir ve böylece toplantılar; benliğin değil fikrin etrafında döner.

Akıl haritalamayı; toplantınızı planlayıp yürütmede noktasındaki etkisine ek olarak, emeğinizin ürünlerini koruyup hatırlamak için de kullanabilirsiniz. Çalışma ekibinizin üyeleri akıl haritasını "okumayı" öğrendikçe, toplantı tutanaklarını akıl haritası biçiminde tutmaya başlayın.

Telefon Görüşmelerini Planlayıp Kaydedin

Telefonu kapattıktan sonra aniden, belirtmeyi unuttuğunuz bir şey olduğunu hatırladığınız oldu mu? Bu utandırıcı ve muhtemelen pahalı olayın sebebi, konuşurken, aklınızın ilişkiler kurmasıdır. Bu ilişkilendirme süreci telefonu kapattığınızda da devam eder ve sık sık, önemli fikirlere götürür. Telefon görüşmesinden önce, düşüncelerinizin akıl haritasını çıkararak, ilişkilendirme sürecini hızlandırıp veriminizi artırabilirsiniz. Akıl haritalarını; görüşmeleri planlamaya yardımcı olmasının yanında, konuşurken de kullanabilirsiniz. Karşı tarafın ifade ettiği anahtar noktaları kaydedin ve bu süreç içinde, kendi yaratıcı tepkilerinizi üretip düzenleyin.

BÜYÜK İLETİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Bir iletişimin başarısını ölçmenin tek yolunun, yarattığı tepki olduğunu ve her iletişimde sonsuz yanlış anlama olasılığı olduğunu unutmazsanız, bir iletişimci olarak daha iyi verim elde etme yolunda emin adımlarla ilerliyorsunuz demektir. Tarz esnekliği, sinverjent dinleme ve akıl haritalamayı uyguladığınızda, karşınızdakilerin sizi yeni bir biçimde dinlemeye başladığını, sizi anladığını göreceksiniz. Size, artık liderlik talep ederek bakacaklardır. Peki, en etkili iletişimci ve liderlerin diğer özellikleri neler ve nasıl onlar gibi olabilirsiniz?

Yüzde 100 Sorumluluk Alın

Yüzde 100 sorumluluk almak, "kendi gerçekliğinizi kendiniz yaratmanız" demek değildir. Düşünce tarzınız ne olursa olsun; işlek bir otoyola yatarsanız kısa süre içinde yassı ve ezik bir gerçekliğinizi olur. Fakat tercih ettiğiniz tepkilerle, gerçekliğinizi büyük ölçüde etkileyebilirsiniz.

Dünyada görmek istediğimiz değişim olmamız gerektir.

Gandhi

İnsanların iletişim konusunda genel varsayımı, sorumluluğun eşit, yani 50-50 olduğudur. Ama en etkili iletişimciler farklı bir varsayımdan yola çıkar. Onlar;

- Diğerlerini tam olarak anlamak
- Mesajlarını onlara iletmek
- Sonuçta başarılan şey konularında yüzde 100 sorumluymuş gibi hareket eder.

Tam aksi uçta bulunan sızlanıcılar ise; herşey başkalarının hatasıymış gibi davranır. Sorumluluğunuzu belirleyip pekiştirmek için; dilinize yansıyan tavırlarınızı gözleyin ve kendinizi; sızlanıcı ile yüksek performanslı arasında değışen bir skala ile değerdendirin.

Skalanın alt kısmındaki klasik sözler arasında şunları sayabiliriz:

"Sana bir kez söylediysem, söylemişim demektir."

"Eşim beni anlamıyor."

"İşyerinde kimse beni dinlemiyor."

"Şunu bir yapabilseydim..."

"Yapamıyorum."

"Bu konuda yapabileceğimiz bir şey yok."

"Bana izin vermezler."

"Beni sinir ediyor."

Kendinizi bu tip sızlanma, suçlama, yakınma ve dert yanma biçimlerine kaptırmış bir halde bulduysanız, doğrudan değışmeyi denemeyin. Gerçek duygularınızın tepesine yapay "olumlu konuşmalar" yamamak yerine, sızlanma tavrını gözlemek veya ona "tanıklık etmek" ile yetinin. Farklılık ş u ki; artık bilinçlisiniz ve sızlanmayı tercih etmekte serbestsiniz! Elbette, bir kez uyandığınızda sızlanmak sıkıcı gelmeye başlar. Siz de sızlanma, yakınma, şikayetlenme veya dert yanmanızı abartarak biraz eğlenin. (Birkaç dakika boyunca yüksek sesle, becerebileceğiniz en genizsel tonlarla sızlanın: AAAAHHHH! OO-OFFFFFF! Bu eğlenceyi alıştırırmayı, başkalarıyla da deneyebilirsiniz. Kimin en sinir bozucu biçimde sızlanabileceğini görmek için yarışın; veya bir "Bizim zamanımızda..." yarışması düzenleyin: "Biz çocukken, okula beş kilometre boyunca karlara bata çıka giderdik." "O da bir şey mi! Ben çocukken okula on kilometre boyunca yalınayak giderdik." "Sizinki de pek

kolaymış. Benim çocukluğumda, her gün yirmi kilometre yol yürürdük, üstelik ayaklarımız da yoktu!")

Bu sızlanmanın yanında çerez de ister misiniz?

Anonim

Sızlanmayı seven parçanızı görüp kabul ettikten ve onunla dalga geçtikten sonra, daha yapıcı bir yaklaşım seçebilirsiniz. Skalanın üst kısmından bazı düşünceler şöyle:

"Bu kişiye verdiğim tepki, benim seçimim."

"İnsanlara bana nasıl davranacaklarını öğretiyorum."

"Başkalarını değiştirmemin tek yolu, onları görme tarzımı değiştirmek."

"Yaklaşımında nasıl bir değişiklik yapsam da daha iyi sonuçlar elde etsem?"

"Bu işi başarmak için birlikte çalışmanın bir yolunu bulalım."

"Bu kişideki nefret ettiğim o şey, kendi karakterimle ilgili bir şeyi yansıtıyor olabilir mi?"

En mutlu ilişkiler ve en etkili kurumlarda, başarılı iletişim konusunda herkes yüzde 100 sorumluluk alır.

Bir insandan herşeyi alabilirsiniz ama bir şeyi, insana ait o son özgürlüğü asla: Verili koşullar altında göstereceği tutumu seçme özgürlüğü.

Viktor Frankl

İnsan Doğasına Sinverjent Bir Açıdan Bakın ve Bilinçli İyimserlik Uygulayın

İnsanlar, özde iyi midir, kötü mü? Biz, insan suretinde melekler miyiz, yoksa gaddar hayvanlar mı? Hobbes'u mu, Rousseau'yu mu seversiniz? Batı siyasi tarihinin büyük bir bölümü, insan doğasının bu iki felsefesi arasındaki mücadele olarak anlaşılabilir. Şimdi, apaçık olması gerekene hazır olun - her ikisi de doğru. Ve insanların özüyle ilgili olarak benimsediğiniz "ruhsal durum"lar, onların size karşı tutumlarını da etkiler. Akademik, askeri ve kurumsal durumlarda bir dizi çalışmaya göre; bir öğretmen, tornacı veya patronun beklentileri, performansınızı önemli ölçüde etkiler. Olumlu beklentiler daha iyi performansa götürürken, olumsuz beklentiler söz konusu olduğunda performans düşer. Başka bir deyişle, insanların güvenilmez olduğuna inanıyorsanız, muhtemelen, güvenilmez insanlarla çevrilmiş bir halde bulacaksınız kendinizi. Dahası, insanlar da size güvenmeyecektir; ne de olsa insan doğasına dair felsefeniz, kendiniz için de geçerli olmak durumundadır!

Öyleyse, felsefe bir tarafa; başkalarında ve kendinizdeki en iyiyi ortaya çıkarmak için, daha azını beklemeyin.

İşbirliği, Ekip Çalışması ve Yaratıcı Rekabeti Pekiştirin

Yıllar boyunca, iyi eğitilmiş, zeki insanlarla dolu pek çok kurumda çalıştım. Gerilim vardı, ama yine de bu kurumların çoğu, nesnel bir açıdan bakıldığında, epey iyi durumdaydılar. Yine de, bazıları korkuyla dolu sefil fare deliklerine benzerken, bazıları ise eğlenceli, ilham verici yerlerdi. Aradaki fark ne? Bunu en iyi özetleyecek şey, ziyafet masasının ibretlik hikayesidir.

Cennet ve cehennem aynıdır. Her birinde insanlar, büyük, kare ziyafet sofralarında oturur. Masalar mükemmel hazırlanmıştır:

üzerleri akla gelebilecek her güzel şeyle tıka basa doludur. İki ortamda da yemek yiyenlerin ellerine büyük tahta kürekler bağlanmıştır ve bunları çıkarmak mümkün değildir. Cehennemde herkes kendini besleme derdindedir; havada yiyecek parçaları uçuşur ve sürekli kavga çıkar. Cennette ise herkes, karşısında oturan insanı besler.

Alec Baldwin, GlenGarry, GlenRoss filminde, adi bir emlak şirketinin satış müdürünü oynuyordu. Motivasyon stratejisi, cehennemden çıkmış gibiydi. Ekibini kamçılar için, bir satış yarışması duyuruyordu: "Birinciye sıfır bir Cadillac, ikinciye bir biftek bıçağı seti, üçüncü ise kovuluyor."

En iyi iletişimciler, teşvikçiler ve liderler ise, farklı bir yaklaşıma sahiptir. Onlar, rekabeti, o ilk olimpiyat idealine uygun biçimde algılar: Ciritçi, tanrıları onurlandırmak için en iyi atışını yapar, insanlığın görkemini ifade eder ve rakibine, daha büyük bir başarı için ilham verir. Rakip de, yapabileceğinin en iyisini yapar ve böylelikle, rakibini daha büyük bir zafere ilerletir. Rekabet yaratıcı bir sürece dönüşür ve o hiç bitmeyen mükemmeliyet arayışını güçlendirir.

Liderler, iletişimdeki "ilet"in "birlikte" anlamına geldiğini bilir. Ortak çıkarlar ve idealleri tanımlayıp insanlara göstererek takım çalışmasını, işbirliğini ve yaratıcı rekabeti pekiştirirler. Başkalarının ne olduğunu kesin olarak görür, onların güçlü yanlarına hitap eder ve büyümeye elverişli alanlarını desteklerler ki, onlardaki en iyiyi ortaya çıkarabilsinler. Birbirini tamamlayan eğilim ve tarzlara sahip takımları uyum içinde çalıştırarak, çeşitliliği kullanırlar. Ve ekip çalışmasının önemini asla unutmaz, onu ödüllendirirler.

Saf Değil, Dürüst Olun

Birçok kurum, üst düzey yönetici danışmanlarının bir hafta sonu tatilinde ürettiği yüce değer kodlarına uygun hareket edeceğine dair sahte vaatlerde bulunur. Bunu yapacaklarına, insanlara "Bakın, bir işiniz olduğuna şükredin! Burada olmanızın nedeni anlamlı bir deneyim yaşamak değil. Doğru işinizin başına" deseler daha iyi. En azından, bu yaklaşımın dürüstlüğü, insanlara nerede durduklarını gösterir ve zaman ve enerjilerini boş hayallere harcamazlar.

Kurumsal işgücünün birçok üyesi, Psikiyatrist Rollo May'in suiistimal edilmiş çocuklarla ilgili çalışmasının orta sınıf üyeleri gibidir. Dr. May, bu çocukların hayatını yetişkinlerine dek takip etti ve taban endişe düzeylerini ölçtü. İşçi sınıfından gelenler ile, orta sınıf kökenli denekler arasında ciddi bir düzey farklılığı gözlemleniyordu.

Orta sınıf insanların endişe düzeyi çok daha fazlaydı. May, bunu, çocukluklarında yalan söylenmiş olmalarına bağlıyor. Aileler, çocuklarına olan düşmanlık ve suiistimalci davranışlarını gizlerken, onlara iyi bir yaşam vaad ederek beklentilerini yüksek tuttuklarını saklamıyorlardı. İşçi sınıfı grubuna da kötü davranılmıştı, ama onlar sahte vaadlere maruz kalmamışlardı. May, bu tip bir illüzyona uzun süre maruz kalmanın, insanın kendi dünyasını tanımasında sakatlık yarattığını ve bunun da derin bir yabancılaşma, karmaşa ve endişeye götürdüğünü bulguladı.

İnsanın kendisine ve başkalarına karşı dürüst olması, özellikle de hızlı değişim dönemlerinde zor, ama şarttır. İşler hızla değişirken, ortada daima bir bilgi krizi vardır; ya anahtar nitelikteki bilgi kıttır, ya da yanlış yönlendirici, hatalı bilgi çok fazladır. Herkes, "Onlar, bize gerçekte neler olup bittiğini söylemiyor" varsayımına eğilimlidir. Oysa genellikle, onların da pek bir fikri

yoktur! Bazen bilirler, ama haklı nedenlerle, bilgiyi paylaşmanın zamanının henüz gelmediğine karar verirler. Hangi seçenek geçerli olursa olsun, eğer siz "onlar" diye tanımlananlardan iseniz, dürüstlük en iyisidir. Erişilebilir olun ve paylaşabileceğiniz şeyleri, zamanında ve açık bir biçimde paylaşın. Bilgi uçurumları, hemen her zaman dedikodu ve söylentilerle doldurulur. Gerekiirse, ya otoriter bir biçimde "Bilmiyorum" deyin, ya da empati ile, "Şu anda söyleyemem" yanıtını verin. Dürüstlük, bir şey doğru diye onu yerli yersiz söylemek değildir. Dr. Johnson'ın bir zamanlar dediği gibi: "İnceliğin az olduğu yerde, dürüstlük çok demek değildir."

Güvenilir ve Alçakgönüllü Davranın

Güvenilirlik ile davranmak, yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapmaktır. Birçok insan bu konuya erdem ve doğruluk çerçevesinden bakar. Ama biz, yeni bir perspektif edinmek için, yeni bir beyin araştırmasından yola çıkalım. İnsanlar güvenilir davranmadıklarında, bunun nedeni kaynaşmış olmamalarıdır. En büyük saplantımız, kaynaşmış bir bilinç olduğumuz inancıdır; yani ne zaman "ben" desek, daima aynı kişilikten bahsediyor olduğumuz varsayımı. California Tıp Merkezi Üniversitesi üyesi ve Bilincin Evrimi'nin yazarı Dr. Robert Ornstein şöyle diyor: "Ruhsal durumumuza dair doğal görüşümüz, kökten çarpıtılmıştır... hissettiğimiz bütünlük bir illüzyondur... her gün veya her an, aynı kişi değiliz. Aklımızın içindeki, gözlerimizden uzak bir özel sistem, sessizce bu bütünlük illüzyonunu ayakta tutar." Başka bir deyişle; siz, ben ve "Sybil" arasındaki farklılık, türe değil, dereceye dairdir.

Güvenilir olmak için, bütün olmadığımız gerçeği hakkında dürüst davranmalı; her zaman, yapacağımızı söylediğimiz şeyi

yapmayacağımızı kabul etmeliyiz. Yani güvenilirliği geliştirmek, iyi niyetten fazlasını gerektirir: Artan bir bilinç, geribildirim ve alçakgönüllülüğe açıklık. Bunlar; özür dileyebilme ve uygun olduğu zamanlarda düzeltmeler yapma isteğinde ifade olunur.

Az Vaad, Çok İş

Güvenilir ve zeki insanlar, az vaad edip çok vermeyi hedefler. Aptallar ise çok vaad eder, az verir.

Örneğin, toplantı çağrısı yaparken insanlara, toplantının 4:00'da bitmiş olacağını söyler ve sonra onları 4:30'a kadar tutarsanız, hem saygınlığınız azalır, hem de toplantı berbat geçer. İnsanlara, planlarını toplantının 5:00'da biteceğini göz önüne alarak yapmalarını, ama daha erken bitirmeye çalışacağınızı söyleyin. Toplantı 4:45'te biterse, kahraman oldunuz demektir.

Temel İyiliği Ortaya Koyun

Şüpheciler, "iyilerin sonuncu geldiğine" inanır ama "fare yarışının birincisinin, yine de bir fare olduğunu" unuturlar. Tanıdığım en iyi liderler güçlü, zeki, rekabetçi ve nazik, saygılı ve cömertti. Onlar idealist gerçekçiler ve gerçekçi idealistler. Şüpheciler, "Altını olan kuralı koyar" diyebilir, ama en iyi liderler, gerçekte altın kurala uyarlar. Yaklaşık 20 yıl önce, New Yorker dergisindeki bir karikatürden çıkmış gibi görünen bir deneyim yaşamıştım; tam da bu noktayı vurguluyordu. Sıradışı gerçekler arayan hevesli bir genç olarak, ünlü bir Nakşibendi Sufisi'nin ders vermek üzere şehre geldiğini öğrenmiştim. Olay kamuoyunda fazla duyurulmamıştı, ama ben zamanını ve yerini öğrenip, kentin diğer yakasında, gözlerden uzak bir yere gittim.

Epey bir katılım vardı ve hava, canlı bir beklentiyle yüklüydü. Dua ve meditasyonla geçen kısa bir zamanın ardından şeyh, göz kamaştırıcı sarık ve kuşağıyla belirdi. Dua minderimin köşesinde, olağanüstü kavrayış incilerini beklemekteydim. Şeyh, "Kötü şeyler yapmayın, iyi şeyler yapın" deyiverdi.

Bu öneriyi, çıkış noktası olarak alın.

Güç Kazandıkça, İçtenlik Arayışınızı Yoğunlaştırın

Bir gazete alıp da, yolsuzluktan tutuklanan güçlü bir şahsiyet hakkında bir şeyler okumamak güçtür.

Neden bu kadar çok insan "temel iyilik"ten uzaklaşıp, güç kazandıkça yolsuzlaşıyor? Kişilik bir fıçı, güç ise şaraptır. Fıçının tahtasında küçük çatlaklar açılmaya başlar. (Bazı insanların karakterinde belirgin, koca boşluklar vardır; ama bu küçük çatlaklar herkeste bulunur. Mükemmel fıçıya sahip olduğunu öne sürenler ya kendilerini kandırmaktadır, ya da yalan söylemektedirler.) Liderler, güç sarhoşu olmaktan kaçınmak için, kişisel büyümeye olan bağılıklarını derinleştirmelidir. Başarılarla ulaşıp bilincinizi geliştirdikçe, motivasyonlarınızı sorgulayın ve nesnel, dürüst geribildirim isteyin. Etrafınızdaki insanlar daima size katılıyorsa, bir şeyler yanlış gitmektedir. Kendi reklamınızın tamamına inanırsanız, düşmeniz yakındır.

Dedikoduya Katılmayı Reddedin

Kolejdeki arkadaşlarımdan biri vardı; Donna. Aynı zamanda, kız arkadaşım Marilyn ile de dosttu. Marilyn ile ayrılmamızın ardından, onun hakkında bilgi edinmenin en kesin kaynağı Donna gibi görünüyordu: Benden hâlâ hoşlanıyor mu, kiminle çıkıyor, falan filan. Ama Donna, pek görülmedik bir bilgelik

sergileyerek konuşmadı. Bana, sır saklamasını bildiğini ve Marilyn'e de benim hakkımda hiçbir şey söylemediğini anlattı. Onu ikna etmek için ne kadar çabalarsam çabalayayım, bana bir ipucu vermesini bile sağlayamadım. Bilgi istediğim için başlangıçta ona sinirlendim, ama daha sonra, Donna'nın akıllıca davrandığını farkettim. Ağzını kapalı tutarak, ikimizle de dostluğunu korudu. En etkili iletişimci ve liderler, Donna gibidir. Dedikoduya katılmanın cazibesine kendilerini kaptırmayı reddederek, güven inşa ederler. Dedikoduya katılırsanız, liderlik yapma yeteneğinizden taviz veren bir mesaj iletmış olursunuz; "Arkanı döndüğünde senin hakkında da konuşurum" mesajını.

Teknik Dili Sadece Yerinde Kullanın

Kod kelimeler, deyimler veya kısaltmalardan oluşan teknik dil, etkili bir iletişim tarzı olabilir. Ortak bir özel dil yoluyla, ekiplerde birlik duygusu yaratılmasına yardım edebilir. Elbette, sadece ilgili herkes onu anlıyorsa faydalıdır. Bilgisayar, mali ve otomotiv satış elemanları gibilerinin, potansiyel müşterilerinin anlamadığı teknik dili çok sık kullanılması gerçekten anlaşılabilir bir şey. Birçok kurumda da mühendisler, pazarlama bölümünün anlamadığı teknik dili kullanmaya bayılır; pazarlama bölümü de, kimsenin anlamadığı bir teknik dil üreterek intikamını alır.

HARİTALAR (Eğretilmeler, Benzerlikler, Mesel ve Öyküler) Kullanın

Aristo, "Bilinen en büyük şey, eğretilmenin ustası olmaktır" diye yazmıştı. Eğretilme, benzerlik, mesel ve öyküler, mevcut bilgi ile yeni öğrenmeleri bağlar. Karmaşık fikirleri basit kılarlar. HARİTALAR, beynin tamamına hitap eder ve düz bilgiden

daha anımsanabilir, daha ilham vericidirler. Elbette, doğru insan veya grup ile doğru HARİTALARI kullanmak gerekir. Top sahası, muharebe alanı veya örneğin köy hayatından alınma eğretilmeler, bazılarına hoş gelirken diğerlerini yabancılaştırabilir. Doğa, bilim, müzik ve ulaşım (gemiler, uçaklar vs.) alanından eğretilmeler ise, genellikle herkese hitap eder. En iyi iletişimciler; eğretilme, benzerlik, mesel ve öykülerden oluşan bir iç kitaplık oluşturur, bunları kendileri üretmekten zevk alır ve klişelerden sakınırlar. Shakespeare, Robert Fulghum, Dave Barry, İdris Şah ve İncil'de yazılı olanlar, canlı HARİTALAR için birer hazine gibidirler.

Geribildirim Sanatında Ustalaşın

En etkili liderler, insanları belli bir vizyona yöneltmekten ötesini yapar; yapıcı geribildirim sunarak bu yolculuğa kılavuz olurlar. Siz de sinverjent dinleme sanatını çalışırsanız, mükemmel geribildirim vermenin temellerini hazırlayacaksınız. Geribildirim, tıpkı dinlemek gibi, empatik bir biçimde bir başkasının dünyasına girme yeteneği gerektirir. Mükemmel geribildirim:

Destek bağlamında sunulur - Geribildiriminizin içten bir biçimde kabul edilmesi için; anlayış, güven ve saygı ortamı oluşturmalsınız. Etkili geribildirim, destek bağlamında ve sürekli gelişim ruhuyla sunulur. O, dayatılmaktan ziyade, ince bir biçimde verildiğinde en etkili olur. Eğer geribildiriminiz empatik gözlem, duyarlılık, saygı ve başkalarını, potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmeleri için yönlendirmeye yönelik içten bir ilgiyden doğuyorsa, insanlar, giderek daha çok sizin geribildiriminizi talep edeceklerdir.

Yerinde ve tam vaktindedir - Geribildirim zamanında yapılırsa en iyi sonucu verir. Örneğin, birinin toplantıdaki performansına

dair geribildirim sunmak istiyorsanız, birkaç hafta beklemek yerine olabildiğince çabuk davranın. Bunun yanı sıra, geribildiriminizin yerinde olduğundan da emin olmalısınız. Yeni düşüncelere duyarlılık ve duygusal durum, bu işin anahtarı. "Sana performansın hakkında görüşlerimi aktarmam için uygun bir zaman mı?" veya "Bir geribildirim oturumu için ne zaman bir araya gelebiliriz?" diye sorun. Zaman ve mekan, geribildirimini sindirilmesini önliyorsa, en iyi geribildirim bile faydasız olur. Örneğin; en müthiş, eleştirel geribildirim dahi, başkaları önünde yapıldığında yarıardan çok zarar getirecektir.

Özgül ve tanımlayıcıdır - Özgüllükler, genellemelere kıyasla daha yapıcıdır; davranış tanımları da, özet yargılara kıyasla. Birisine "Müşterilere karşı duyarlı davranmıyorsun" veya "Çok kıliksızsın" demek, "Müşterinin sözünü iki kez kestin ve göz temasını unuttun" veya "Gömleğin dışarı çıkmıştı, ayakkabıların da boyasızdı" demek kadar yapıcı değildir.

Harekete geçiricidir - Geribildirim, faydalı olacaksa, kişinin değiştirebileceği bir davranışa dair olmalıdır. Birisine, değiştiremeyeceği bir şeyden bahsetmek, sadece onun sıkıntısını artırır ve güveni sabote eder. Örneğin, "John, korkarım satış toplantılarında doğru havayı yakalayacak kadar zeki değilsin" demek yerine, "John, satış toplantılarındaki katılımını güçlendirmenin bir yolunu bulmalıyız" demek gerekir.

Bir soruyla öncellenir - Birisinin performansı hakkında söylev vermeden önce, kendi zayıflıklarını ve güçlü yanlarını değerlendirmesini ondan istemek iyi bir fikirdir. Eğer karşınızdakilerin gözlemini isteyerek saygı gösterirseniz, insanlar, sizin gözlemlerinize karşı daha açık olurlar. Dahası, önce onların fikrini sorup ardından dikkatle dinleyerek, başka türlü alamayacağınız değerli bir bilgi alabilirsiniz.

Tavsiyeler sunmaktansa, konuyla ilgili bilgileri paylaşmak ve insanların sonuçları kendileri çıkarmalarına olanak tanımak - Birisine ne yapması gerektiğini söylediğinizde, kendi adına karar verme özgürlüğünü kısıtlarsınız. Tavsiye, ancak birisi gerçekten çok sıkışmışsa, durum acil hareket edilmesini gerektiriyorsa veya talep edildiyse uygundur.

Neyin söylenip yapıldığına odaklanmıştır, bunların nedenlerine değil - Birisinin yaptığı şeyin nedenini bildiğimizi varsaymak tehlikelidir. Karşınızdaki insana "gerçekte" ne demek istediğini veya "aslında" ne yapmaya çalıştığını söylemek de, en az onun kadar fecidir. Birçok insan, kendi motivasyon veya niyetlerinin, kendileri talep etmeden analiz edilmesine, savunmacı bir tutum ve kırılmayla tepki verir. Dikkatinizi sonuç çıkarmaya değil, gözlemeye verin. Birisinin niyeti veya motivasyonuna dair kafanızda belirsizlik varsa, ondan açıklama talep edebilirsiniz.

Övgü ve onay konusunda cömerttir - Muhtemelen, kurumunuzda ve ailenizde birçok insan, takdir Edilmediğini hissediyor. Araştırmalara göre, adil bir insan sayılmanız için, her bir olumsuz yorum karşılığında dört olumlu yorum yapmanız gerek. Birisinin doğru bir iş yaptığını görüp de onun hakkını teslim etmenin maliyeti yoktur, moral verir ve ayrıca güveni teşvik eder.

Gelişmesi gereken alanlar konusunda dürüst ve dolaysızdır - Birçok insan; aşırı eleştirel, sert ve yargılı geribildirimden şikayet eder, ama daima hoş davranmaya çalışmak da, aynı yaygınlıkta bir hatadır. Kötü performans gösterenler genellikle fazla hassastır ve olumlu performans notları alırlar, çünkü sorumluları, kimsenin duygularını incitmek veya yetersiz bir değerlendirmeye yazmanın sorumluluğunu üstlenmek istemez. Paradoks gibi görünüyor ama, fazla ince davranmak da ağır bir hakarettir. Bu davranışın altında yatan mesaj, karşınızdaki insanın öğrenmeye, gelişmeye ve performansını ilerletmeye yeteneği olmadığıdır.

Dahası, insanların sizin geliştirmesi gereken alanları bulamıyor-
sanız zaten yönetici olmamalısınız; asla da bir lider olamazsınız.
Liderler, gerçeğin hoş olmadığı zamanlarda bile onu ifade ede-
cek cesarete sahiptir. Yapıcı geribildirim sunarken, eleştirileri-
nizi "şekerle kaplamaya" alışmaktan veya bin dereden su getir-
mekten sakının. İnsanlara, performanslarından ne zaman mem-
nun olmadığınızı ve özellikle de bunun nedenlerini anlatın. Bir
değişim planı yaratmaları için onları yönlendirin. En iyiyi yap-
malarını teşvik edin.

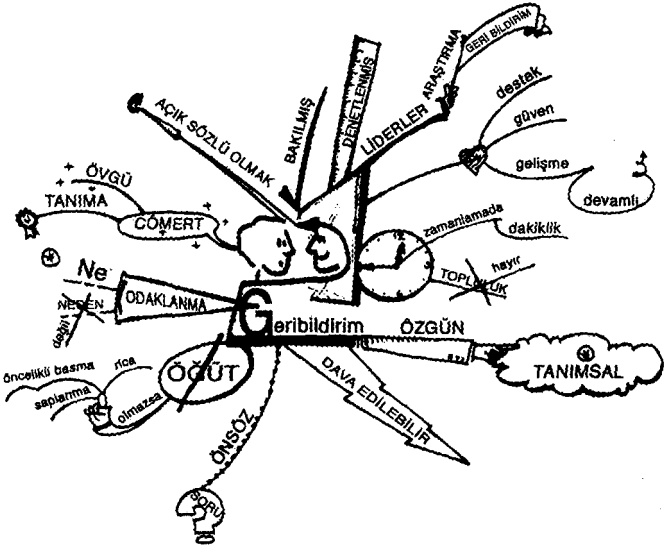
Kontrol edilir - Geribildirim oturumunuzu tamamlarken, kar-
şıınızdaki insandan, anladıklarını aktarmasını isteyin. Verdiğı
yanıtın, sizin ilk mesajınızdaki ilişkilerle uyumlu olup olmadığını
kontrol edin.

Gözlemlenir - Bir iletişimin başarısını ölçmenin en iyi yolu-
nun, karşıınızdaki insanlarla elde ettiğiniz sonuçlar olduğunu bi-
liyorsunuz. Öyleyse, geribildirim sonrası gözlemlediğiniz dav-
ranış değişiklikleri ile, kendi etkinizi ölçün.

Liderler tarafından istenir - En iyi liderler, kendileri de geri-
bildirim talep ederek güven inşa eder ve sürekli öğrenirler. a-
lışma arkadaşlarından, müşterilerinden, satıcılarından, patronla-
rından ve aile üyelerinden eleştiri talep edecek kadar güvenli ve
kendilerinden emindirler. Siz de geribildirim sanatında ustalaş-
mak istiyorsanız, kendi geribildiriminiz hakkında geribildirim
talep edin!

Bire Bir Gidin

En etkili liderler; sonuçların ilişkiler aracılığıyla elde edildi-
ğini, ilişkilerin de en iyi bire bir geliştirildiğini bilir. İnsanlar,
"onları ne kadar düşündüğünüzü bilmeden, ne kadar çok şey bil-
diğinizi düşünmezler" ve karşılıklı bir araya gelmek için zaman

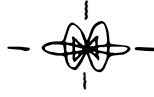


Geribildirim sanatı hakkında bir akıl haritası

vermek, düşündüğünüzü göstermenin en iyi yollarından biridir. İşyeri ve evdeki pek çok yanlış anlama, ilgili bireylerin oturup yüz yüze konuşmak için zaman ayırmamasına bağlanabilir. Bir ebeveyn iseniz, çocuklarınızın her biriyle tek tek zaman geçirin. Bir patronsanız; düzenli olarak, ekip üyeleriniz, müşterileriniz ve müttefiklerinizle bire bir görüşmeler yapın.

Paradoksal bir biçimde, en iyi hatip ve sunumcular, geniş bir dinleyici kitlesinin her bir üyesinde; kişisel, hatta kendisine özel bir mesaj verilmekte olduğu duygusunu yaratabilenlerdir. Peki, en iyi sunumcuların sırları ne? Siz nasıl onlardan biri olabilirsiniz? Devam edin.

KISIM 5



YÜKSEK PERFORMANSLI SUNUMLAR

SİNVERJENT KONUŞUN

Ticari ve akademik yaşamdaki sunumların çoğu sıkıcıdır; ya kınısak bir sol beyin dengesizliğiyle maluldürler. Yöneticiler, akademisyenler ve diğer profesyoneller, genellikle olguları bir araya getirir ve sonra onları ayrıntılı, yorucu bir tarzda sunarlar. Yarım yamalak bir "Günaydın"ın ardından, dostça bir ilişki geliştirmek için pek az çaba harcanır. Hayal gücü için tek gıda, izleyicilerin hayal görmeye başlaması ve karalamalar çiziktirmesidir.

Elbette ki mesajınız sol beyin için ikna edici olmalı. İyi bir sunum açık, özlü ve mantıklıdır. Ama mantık, tek başına yetmez. İyi bir sunum, sağ beyine hitap ederek, izleyicinin imgelemine yakalar. Ritm, renk, zamanlama, söz sanatı, espri, boyut ve sentez gibi unsurlar, olguları canlandırır ve böylece mesajınızın anlamı ve anımsanabilirliği pekişir.

İyi bir sunum için, bir diğer kilit unsur gerekir – izleyici ile dostça bir ilişki oluşturup onu korumak. Bu ilişki, hem mantıklı.

hem de yaratıcı zekanız tarafından etkilenir, ama esas olarak duygusal temasla ilgilidir. Duygular ise, sürüngen-memeli beyninin alanına girer. Sürüngen-memeli beyni, içgüdüsel olarak "Bu kişi dost mu, düşman mı?" diye sorar. Sunumunuzun ilk birkaç dakikası içinde, izleyicilerinizin çoğu, sizin cana yakın olup olmadığınıza, sizden etkilenmeye istekli olup olmadıklarına, yine bilinçaltında karar vermiştir.

Saygınlığınızı belirleyen, sizi tanıtan kişinin sıraladığı nitelikleriniz değildir. Belirleyici olan, izleyicilerin, onlar için değer taşıyan bir şeyi iletmeye gerçekten ilgili olup olmadığınıza dair algılamasıdır. Bu bölümde açıklayacağımız sinverjent sunum yaklaşımı, izleyicilerinizin beyninin tamamına erişmeniz için, beyninizin tamamını kullanmanıza yardımcı olacak. Bu yaklaşımın temelinde, şu varsayımlar yatıyor:

1. Sunum yeteneği, liderlik ve uzun vadeli başarının anah-tarıdır. Birçok iyi eğitilmiş, çalışkan insan, kariyerlerinin bir yerde tıkanıldığını görür, çünkü sunum sanatını geliştirememişlerdir. Diğerleri ise, liderliğin bu olmazsa olmaz yeteneğini pekiştirerek, alanlarında zirveye tırmanır.

Bir hisse senedi analisti, 1985'te, milyar dolarlık bir emeklilik fonunun araştırma müdürlüğüne yükseltilmişti. Bu terfi, büyük ölçüde, çeşitli sektörlerin durumuna dair verdiği bir dizi sunumun sonucuydu. Patronu, araştırma grubundan sekiz sunum hazırlamalarını istedi. O, ilk sunum için gönüllü oldu. İkincisi için gönüllü çıkmayınca, yine o öne çıktı. Geri kalanlarında da aynı şey oldu. Kısa bir süre sonra da terfi etti. 1986'da yatırımların başına getirildi, 1990'da ise şirketin genel başkan yardımcılığı ve genel müdürlüğüne yükseldi. Başarısını, sinverjent sunum sanatına bağlılığı ile açıklıyor:

Kariyerimde, kendim ile rakiplerim arasındaki temel ayrım noktası, iletişim ve sunum yeteneklerimi sürekli geliştirmeye

adanmışlığım oldu. Bu, üç düzeyde gerçekleşti: Birincisi, bütün sunumlarımı, dikkatle dinleme ve müşterilere duyarlılık temelinde kurarak, onların güvenini kazandım. İkincisi, basit ve net bir mesaj iletmek için kendimi disipline ederek, kendi düşüncemi arıttım ve odakladım. Üçüncüsü, mesajımı yaratıcı ve eğlenceli bir tarzda ileterek, müşterilerimin onu unutmamasını sağladım.

Bu hikayenin gösterdiği gibi, liderlik, yüksek düzeyde sunum yeteneği gerektiriyor. Eski Chrysler Genel Başkanı ve ticaret efsanesi Lee Iacocca da, başarısını, esas olarak iletişim yeteneğine bağlıyor: "Benden çok daha zeki, otomobiller hakkında çok daha fazla şey bilen birçok adam gördüm. Buna rağmen, onlara fark attım. Neden? Sert olduğum için mi? Hayır. İnsanların kışına tekme vurarak, uzun süre boyunca başarılı olamazsınız. Onlarla nasıl konuşacağınızı bilmelisiniz; basit ve net."

Teknik olarak rekabetçi birçok birey, kendi Peter ilkelerinin (yeteneksizlik düzeyi) başkalarına ilham vermeyi becerememeye dair olduğunu keşfeder. Ne kadar iyi eğitilmiş veya ne kadar yaratıcı olursanız olun, fikirlerinizin uygulanması için, önce onları etkili bir biçimde iletmeniz gerekir. Dahası, içinde bulunduğumuz hızla değişen ortamda, konuşma yeteneği eskisinden daha önemli. Liderler, kaos zamanlarında düzeni sağlamak için bilgi ve ilham verebilmeliler.

2. Sunum disiplini, düşüncenin temel unsurlarından biridir. Karmaşık fikirlerden basit ve güçlü bir ifade hazırlamak, sizi, düşüncelerinizi netleştirip arıtmaya zorlar. Mesajınızı, başkalarının da anlayabileceği, açık seçik bir hale getiremezseniz, ne konuştuğunuz önemli değildir.

3. Mükemmel sunumlar yapmayı öğrenebilirsiniz. Birçok kurum, "Sözlü Sunum 1" ve "Sunum Yetenekleri" adı altında dersler verir. Bu dersler; insanlara, kendilerini utandıracak bir şey yapmadan, sunumu kazasız belasız atlatmayı öğretmeye

odaklanılmıştır. Popüler bir el kitabında, "yetenek standartını asgaride tutmak" öneriliyor. Bu "ayakta kalma" yönelimi, sıkıcı ve etkisiz sunumlarla sonuçlanır.

Bunun yerine, sunum sanatına, sürekli gelişim yoluyla mükemmelliğe odaklanan bir ruh haliyle yaklaşın. Bu tavır; iletişimi pekiştirir ve liderliği teşvik eder. Paradoksal bir biçimde, iyi sunumlar yapmaya odaklanmak, insanları, sadece ayakta kalmaya odaklanmaya yöneltten korkuyu dönüştürmenin anahtarı olmaktadır.

Dışadönük, içedönük, sol beyinli veya sağ beyinli; nasıl olursanız olun, sunum, öğrenebileceğiniz bir yetenektir. Daha doğru bir ifadeyle, bir iletişimci olarak doğal parlaklığınızı engelleyen, öğrenilmiş alışkanlıklarınızı yok edebilirsiniz. Bebekken, doğal bir biçimde kendinizi ifade ediyordunuz ve çok çekiciydiniz. Karizmanız vardı. Doğal yeteneklerinizi serbest bırakır, mükemmellik yoluna yönelik kavrayışınızı geliştirirseniz; birinci sınıf, mükemmel bir bebek sunumcu olabilirsiniz!

4. Otoritenin kaynağı, içtenliktir. İngilizce'de içten, yani authentic, "benlik" anlamında auto ve "alet", "araç" anlamında entea'dan gelir. İçten, "hakiki, özgün, güvenilir" anlamına geliyor. İletişim için özgün aracınız, benliğinizdir. Bir konuşmacı ve lider olarak güvenilirliğiniz, dinleyicilerin, sizin içtenliğinize dair algılamasıyla doğrudan ilişkilidir. En büyük verimi, kendiniz olmakla elde edebilirsiniz. Kim olduğunuz, ne söylediğinizden daha çok şey anlatır.

Bir gazeteci, Gandhi'nin özel sekreteri Mahadev Desai'ye, onun not veya metin kullanmadan kitleleri saatlerce büyüleme yeteneğinin sırrını sormuştu. Desai şu yanıtı verdi: "Gandi'nin düşündüğü, hissettiği, söylediği ve yaptığı birdir. Onun nota ihtiyacı yok." İç düzenin, içtenliğin gücü işte budur.

5. Bir sunumcu olarak gelişmeniz için, birey olarak gelişmeniz gerekir. Warren Bennis, klasik kitabı Lider Olmak'ta, liderliğin kalbinde içtenlik arayışı yattığını belirtir. Sunumlar, bu arayışta ilerlemenizi yansıtan birer aynadır. Büyük bir sunumcu olmak için, gerçek benliğinizle konuşmayı öğrenmelisiniz.

Toplumumuzda, insanın kendisi olması veya kendisini tanıması pek kolay sayılmaz. İçtenliğin ve iyi bir sunum yeteneğinin geliştirilmesi, yaşam boyu sürecek kişisel gelişim sürecinin parçasıdır.

6. Hazırlık, mücadelenin yarısıdır. İnsanlar önünde konuşma korkusu, birçok sunumun vasat olmasında önemli bir unsur. Ancak asıl suçlu, genellikle, hazırlıksızlıktır. İnsanlar neden hazırlanmaz?

Belki de korku nedeniyle, son ana dek konuyu ihmal eder, hatta yok sayarlar. Belki de bu, yıllarca süren eğitim ile geliştirilen "tıka basa doldurma" alışkanlığının bir sonucu. Bazı insanlar hazırlanmaz, çünkü sunumların önemini kavramış değildir. Diğerleri ise, kendilerini sunumcu olarak görmez.

Büyük bir petrol şirketinde bir araştırma gerçekleştiren psikologlar grubu, şirketteki en yaratıcı insanların ayırdedici anahtar özelliklerini saptamayı hedefliyordu. Üç aylık yoğun bir test ve mülakat döneminin ardından, araştırmacılar, tek bir anahtar fark bulguladılar: Yüksek yaratıcılığa sahip insanlar, kendilerinin böyle olduğunu düşünüyordu; az yaratıcı olanlar ise, yaratıcı olmadıklarına inanmaktaydılar.

Aynı şey, sunum için de geçerli. Kötü sunumcular, kötü olduklarını düşündükleri için böyledir. Bu nedenle hazırlanmazlar. Kendilerini geliştirmek veya pratik yapmak için fırsatlar kollamazlar. Sunumlarını daha ilginç ve eğlenceli kılacak hikayeler, haberler veya başka bilgiler keşfetmeye odaklanmış değildir.

Tam aksine, en iyi sunumcular, iletişim yetenekleriyle gurur duyar. Pratik yapmak ve daha da gelişmek için her fırsatı değerlendirirler. Akılları başarıya odaklanmıştır; sunumlarını zenginleştirmek için sürekli araştırır, fikir üretir, kuluçkaya yatar ve fikirleri değerlendirirler.

7. Hazırlık+içtenlik=büyük sunumlar. Büyük sunumlar yapmanın basit formülü, hazırlık artı içtenliktir. En güçlü sunumcular, konularına hakimiyet ile, doğal ve içten bir ifadeyi birleştirir. Araştırma, hazırlık ve pratik; özgüvenli, doğal bir sunumun zeminini hazırlar. Konunuzu bilmiyorsanız, gergin olursunuz. Diğer yandan, her şeyi de bilemezsiniz. Güçlü bir sunumcu ve etkili bir lider, otoriter bir şekilde "Bilmiyorum" deme yeteneğini gösterir!

Mükemmel sunumlar yapabilmek için ev ödevinizi çalışın ve kendiniz olun.

Peki, mükemmel sunumların özgül unsurları neler? Bunları nasıl iletebilirsiniz? Şunu bir deneyin...

MESAJINIZI HEDEFLEYİN

Ameliyat başarıyla sonuçlandı, ama hasta öldü.

Anonim

Sunumunuzun başarısının tek ölçütü, dinleyicileriniz üzerinde elde ettiğiniz sonuçlardır. Dinleyicilerin müşterileriniz olduğunu varsayarsak, mesajınızın etkisini, "Satın aldılar mı?" diye sorarak ölçebilirsiniz.

Başarılı insanlar, müşteri veya müvekkilleri üzerinde elde ettikleri sonuçlara odaklanmıştır. American Cafe ve Silver Diner restoranlarının kurucusu Bob Giaimo, menü tasarlamaya olağanüstü zaman ayırır. Ama tasarımı ne kadar parlak olursa olsun, onun için önemli olan tek bir ölçüt vardır: Müşteriler beğeniyor mu?

Ne kadar zeki olduğunuzu veya malzemenizin ne kadar mükemmel olduğunu düşünürseniz düşünün, bir sunumun başarısı için gerçek ölçüt, müşterilerinizin -dinleyiciler- o sunumun ne kadarını kavradıklarıdır. Ne yazık ki çoğumuz, müşteri odaklı olmayan bir iletişim modeliyle büyütüldük.

Öğrencilik günlerinizi hatırlayın; bir sınıf arkadaşınızın, konuyla doğrudan ilgili olmayan bir soru sorduğu zamanları. Öğretmen, muhtemelen "Bu konuda konuşmaya zamanımız yok, müfredatı takip etmeliyiz" demişti. Birçoğumuz, gerçekten öğrenmek yerine, konuyu işlemeye yönlendirildik. Sonuçta, konumuzu dinleyicilere ulaştırmak yerine, müfredatı takip etmeye odaklanmayı daha kolay buluyoruz.

Ayrıca, konunuz hakkında ne kadar çok öğrendiyseniz ve onun üzerinde ne kadar sıkı araştırma yaptıysanız, malzemenin içinde kaybolmanız da o kadar kolay olur. Bu durum, özellikle mühendisler, bilimciler ve diğer teknik-yönelimli bireyler için geçerlidir. Bir şirket kimyageri, bu olguya "molekül kurcalamak" adını takmıştı. Anlatmak istediği; sadece konuşmacıyı ilgilendiren teknik noktalara, yorucu bir ayrıntıcılık içinde odaklanma eğilimiydi.

Mesajınızı etkili bir biçimde iletmenin önünde bir büyük engel daha var. Başarısızlık veya mahcup olma korkusu, insanların, dinleyici yerine kendilerine aşırı biçimde odaklanmasına yol açabilir. Bu ayakta kalmacı, narsist eğilim, iletişimi tıkar.

Elbette müfredatınız da önemli, ama ancak dinleyicilerinize iletiildiği zaman anlamlı olur. Bu iletimi başarıyla tamamlamak için, sunumunuzu ele alırken, amacınız mahçup olmaktan kurtulmak olmasın. Bunun yerine, amaçlarınızı, dinleyicilerinizde yaratmak istediğiniz sonuçlar bağlamında belirleyin. Bunu yapmak için, şu sorulara basit yanıtlar yazın:

- Dinleyicilerinizin, sunumunuzun sonucunda neyi bilmesini istiyorsunuz?
- Nasıl hissetmelerini istersiniz?
- Ne yapmalarını, nasıl bir hareket tarzı benimsemelerini arzularsınız?

Yakın zamanda, bir ilaç şirketinin 500 satış temsilcisine yaptığım sunumda, amaçlarım, bana ayrılan sürenin sonunda, dinleyicilerin:

- Unutulmaz bir satış sunumu yapmanın beş anahtarını bilmesini
- Beş ilkeyi uygulama yetenekleri hakkında kendilerini enerjik, hevesli ve özgüvenli hissetmelerini
- Beş ilkeyi, satış performanslarını ölçülebilir biçimde uygulayarak harekete geçmelerini sağlamaktı.

Hedeflerinizi etkili bir biçimde saptayıp onlara ulaşmak için, izleyicileriniz hakkında birşeyler bilmeniz gerekir. Ne kadar çok bilerseniz, mesajınızı o kadar iyi iletirsiniz.

Konuşmaya çağrıldığınızda, şu soruların yanıtlarını arayın:

- Kaç kişi dinleyecek?
- Profesyonel eğitim ve deneyim düzeyleri ne?
- Yaş, cinsiyet ve kültürel dağılımları ne?
- Beklentileri ne?

- Dikkatlerini etkileyen başka benzer bir olay veya mühlet var mı?
- Katılmaları zorunlu mu?
- Sakınılması veya temkinle yaklaşılması gereken özel duyarlılıkları, önyargıları veya "kırmızı düğmeleri" var mı?

Yanıtlar için en iyi kaynağınız, genellikle, sizi davet edendir. İyi bir iş çıkarmak için bilmeniz gereken bilgiyi edinmek için soru sormaktan utanmamalısınız. Bu sorulara ek olarak, "Bu grup hakkında bana söyleyebileceğiniz başka bir şey var mı?" diye de sorabilirsiniz.

Mümkünse, aynı gruba daha önce hitap etmiş olan başkalarıyla görüşün. İzleyicilerinizi tanımanın bir diğer iyi yolu, erken gitmek ve onlarla, konuşmadan önce tanışmaktır. Grubunuzun üyeleriyle merhabalaşıp samimi bir tarzda sohbet etmek, önceden dostça bir ilişki geliştirmenize ve sunumunuza ince ayar yapmanıza olanak tanır.

Michigan'ın Flint kentinde bir grup otomotiv şirketi yöneticisine, bellek ve yaratıcı düşünce üzerine bir seminer verecektim. Erken giderek izleyiciler arasına karıştım. Bana, fabrikaların kapanması nedeniyle içlerinden yüzde 40'ının işini yitireceğini öğrendiklerini anlattılar. Hızlı bir akıl haritalama oturumunun da yardımıyla, sunumumu yeniden kurdum ve bu krizin yarattığı sorunların üstesinden gelmeleri için yardımcı olmaya odaklandım.

Mesajınızı hedeflemenin olumlu sonuçları, Harvey Mackay'ın, New York'un efsane restorancısı Toots Shor hakkında anlattığı bir öyküde de görülüyor. Shor, kente yeni gelmiş gibi davranarak, gayriresmi bir piyasa araştırması yapmaktan hoşlanıyordu; tanımadığı kişilerden, nerede yemek yiyebileceğine dair

öneriler alırdı. Bir gün taksiyle ilerlerken, şoförden, iyi bir restoran önermesini istedi.

Şoför, "Toots Shor'u öneririm efendim" dedi. "Orayı bütün yolcularıma öneriyorum ve hepsi de memnun kalıyor. Ortam harika, servis mükemmel ve yemekler bir numara."

Sürücü, restoran yolunda trafikte ilerlerken, bir yandan da Shor'un meziyetlerini övmeye devam ediyordu. Kapıya geldiklerinde, ağzı kulaklarındaki restorancı, cebinden bir tomar para çıkardı, bir yüzlük çekti ve şoföre verdi. "Üstü kalsın."

"Tanrım" dedi şoför şaşkınlıkla. "Teşekkürler Bay Shor."

BOH - BASİT OLSUN, HA TİP

İyi bir sunum buzdağı gibidir; odak noktası açıktır ve içeriğin büyük bir bölümü, yüzeyin altında gizlidir. Kullanacağınız malzemeden çok daha fazlasıyla hazırlanmanız gerekir, ama yine de sunumu olabildiğince kısa ve basit tutmak en iyisidir. Kısalık, zekanın canıdır; basitlik ise ruhu.

Malzemenizi özetleyip basitleştirmenin iki büyük avantajı vardır: Kendi düşüncelerinize dair daha derin bir kavrayış geliştirmenizi sağlar ve izleyicilerinizin uyanık kalma olasılığını artırır. Birçok sunumcu; pek çok ayrıntılı, karmaşık bilgiyi, sözlü bir sunumla, etkili bir biçimde iletebilecekleri illüzyonu yaşar. Bu illüzyonun oldukça yaygın olmasının bir nedeni, anlaşılmaz sunumlarla zekalarını kanıtlamaya çalışan üniversite profesörleri ve diğer akademisyenlerin örnek oluşturmalarıdır. Belki bu nedenle, iş dünyasında, akademik sözcüğü sık sık gereksiz anlamında kullanılır.

Ayrıntılı, karmaşık bilgiyi iletmenin en iyi yolu, anahtar noktaları vurgulayan ve bir soru-yanıt bölümüne zaman ayıran bir sözlü sunumun desteğinde, yazmaktır.

Basitlik, neredeyse daima, ilhamın bir koşuludur.

George Santayana

Hedefiniz afallatmak olmadığı sürece, malzemenizi basitleştirerek veriminizden asla taviz veremezsiniz.

Büyük insanbilimci Margaret Mead'ın dediği gibi: "Kişi, bir konuyu 12 yaşında zeki bir çocuğun bile anlayabileceği açıklıkta ifade edemiyorsa, konusu üzerinde daha iyi bir kavrayış geliştirene dek, üniversite ve laboratuvarın duvarları ardında kalsa daha iyi eder."

SAHNEYİ HAZIRLAYIN

Birkaç yıl önce, dünyanın en büyük telekomünikasyon şirketlerinden birinin dış ilişkiler ve halkla ilişkiler bölümü için bir konferansta konuşmaya çağırılmıştım. Çağrı, konferanstan iki gün önce yapılmıştı. Amaç, yeni bir reklam stratejisi için destek toplamaktı; bu strateji, şirketin 50 milyon dolarlık reklam bütçesini yeni bir ajansa teslim etmeyi de içeriyordu. Konferansın sloganı, "Bizi Oraya Götüreceksiniz!" olarak belirlenmişti.

Şirket, lüks bir otelin büyük balo salonunu kiralamış ve yeni reklam kampanyasının küçük kopyalarını yapmak için bir servet harcamıştı. Kapsamlı, güzel bir broşür ve birinci sınıf yiyecek-
lecek vardı. "Değişimin Meydan Okumasına Karşılık Vermek"

hakkında sekiz buçuk dakika konuşmam için, yüklü bir para alacaktım.

Erken giderek izleyicilerimi tanımaya ve ortamı hissetmeye çalıştım. İncelerken, koltuk ve sahne düzeninin tam bir felaket reçetesi olduğunu keşfettim. 400'den fazla izleyici karanlıkta kalacaktı; bu arada spotlar, Olimpos Dağı kadar yüksek görünen bir DIAS'a tünemiş olan şirket kodamanları üzerine doğrultulmuştu. Konuşmacılar, sunumlarını devasa podyumların arkasından yapacaklardı. Bu podyumların, konuşmacıların yüksekliklerini ayarlamasına izin veren kontrol düğmeleri de bulunduğunu gördüm.

Yönetim; bir dahiliyet, yetkilendirme ve ilham mesajı vermeyi hedefliyordu. Oysa izleyiciler, kendilerini yabancılaşmış, uzaklaştırılmış, hükmedilmiş hissedeceklerdi.

Hemen, sununumla ilgili yeni bir bakış haritaladım. Ardından, ışıkçılar ve sahne ekibine danıştım. Loş balo odasının arka taraflarından bir koltuğa oturdum ve konuşma sıramı bekledim. Takdim edilmenin ardından, hızlı adımlarla koltuklar arasındaki koridorda (karanlıkta) ilerledim, sahneye sıçradım ve podyumun arkasına geçtim. Benden önceki konuşmacılarda olduğu gibi, izleyiciler sadece konuşan bir kafa görmekteydi.

Değişimden, onun yarattığı baskı ve endişeden, insanlar takım çalışmasına yeni bir yaklaşım geliştirme ihtiyacı duyarken, endişenin aralarına nasıl engeller dikebileceğinden bahsetmeye koyuldum. Tam “engeller” derken "yukarı" düğmesine bastım ve ben konuşmaya devam ederken, podyum yükseldi. Ağır ağır gözlerden kayboldum. Yaklaşık 20 saniye boyunca, görünmez bir biçimde, değişimin meydan okuması ve iletişim üzerindeki etkilerinden konuşmayı sürdürdüm.

Sonra, engelleri aşmanın önemine geldiğimde, podyumun **ar-**
dında belirdim ve sahneden aşağı atladım. Spot ışığının altında, **iz-**
leyicileri, değişim yaratma ve istedikleri şirket kültürünü oluş-
turma güçlerini farketmeye çağırdım. Kişisel yetkilendirme te-
masını vurgularken, spotlar izleyicilere kaydı ve herkes alkışla-
ra boğuldu.

Mesajınızı güçlendirmek için ortamınızı kullanın. Marshall
McLuhan'ın dediği gibi, "Ortam, mesajdır". Sunumunuzu yaptı-
ğınız ortam, bazen, sözlerinizden daha güçlü mesajlar iletir.
Muhtemelen, örneklediğim sunumda benim yapmak zorunda ol-
duğum dramatik değişiklikler sizin için gerekli olmayacak. Ama
izleyicileriniz için beyni besleyici bir ortam yaratarak, etkinizi
artırabilirsiniz.

Beyni besleyen bir ortam yaratırken, aşağıdaki unsurları dü-
şünün.

Mekan, Ortam ve Mobilya

Rahatsız, kalabalık bir odada etkili iletişim olmaz. Geniş, iyi
aydınlanmış bir mekan ve hoş bir dekor ayarlayın. Birkaç bitki
ve bir buket taze çiçek, harikalar yaratabilir. Sandalye veya ma-
saları, amacınıza uygun bir biçimde yerleştirin. Fazla sandalye-
leri, başka bir konuşmacının bırakmış olabileceği grafik veya
görsel-işitsel malzeme gibi gereksiz nesneleri ortadan kaldırın.
Başlamadan önce, kendinizi izleyicinin yerine koyun: Arkalarda
bir yere oturun ve sunumunuzu dinlemenin nasıl bir şey olaca-
ğını hayal edin.

Görsel-İşitsel Araçlar

Görsel ve işitsel araçların uygun kullanımı; toplantı ve sunumlarınızın etki ve anımsanabilirliğini büyük ölçüde artırır. Projektörler, tahtalar ve videoları kullanmadan önce, deneyip alıştırmaya yapın. Bu araçların, odanın her köşesinden görünmesini sağlayın. Elektronik ekipman kullanıyorsanız aksaklık çıkabilir, hazır olun. Bir mikrofon kullanacaksanız, yakaya takılan kablosuz bir mikrofon için ısrarcı olun; böylece hareket özgürlüğü ve kesintisiz ses ayarlaması elde edebilirsiniz.

BOH ilkesini uygulayın; görsellerinizin tümü basit ve açık olsun. Margaret Mead'ın önerisini unutmayın; eğer 12 yaşında zeki bir çocuk görsel malzemenizi anlayamıyorsa, o malzemeyi kullanmayın. Anahtar noktaları vurgulamak için, gereken en az sayıda görsel aracı kullanın. Bir slayt sunumunu geliştirmek için, slaytların yarısını atmak genellikle işe yarar. Bin kelimeye bedel resimler gösterin, bin kelimelik resimler değil.

Görünüm

En güçlü görsel aracınız, görünümünüzdür. "Kitapları kapağıyla değerlendirmeme" yönündeki uyarılara rağmen, izleyiciler, sizi kapağınızla değerlendirecek. Birçok izleyici, konuşmacının giysisi ve görünümündeki her ayrıntıyı irdeler. Tıraş olmayı ihmal mi ettiniz? Bluzunuz yanlış beden mi? Ayakkabılarınız parlamıyor mu? Kravatınız uymamış mı? Emin değilseniz, ilk arada tuvalete gidin, bir kabine dalın ve konuşulanları dinleyin.

Olumsuz tuvalet eleştirilerinin konusu olmaktan kaçınmak ve görünümünüzün mesajınızı dağıtmamasını sağlamak için, bu önerilere uyun:

- **Görünüm ve giysiniz, kendinizi rahat ve güvenli hissetmenizi sağlasın.** Tereddüte düştüğünüzde muhafazakâr davranın.
- **Renk ve kalıp açısından, birbirini ve sizi tamamlayan giysiler kullanın.**
- **Ayrıntıya dikkat edin.** Ayakkabılarınızı parlatın, makyajınızı kontrol edin, ceketinizi ilikleyin, fırça kullanın. En iyi olabileceğiniz biçimde görünün ve bundan zevk alın.
- **İzleyicilerinizden biraz daha iyi giyinmiş olun.** Birçok profesyonel ve ticari kurum, ordu gibidir. Bir grup binbaşı ile birlikteyken onbaşı gibi giyinirseniz, sizi kahve almaya gönderirler. Bir albay gibi giyinirseniz, selam duracaklardır.

Dikkat dağıtıcılar hakkında bir not: Sahnenizi uygun biçimde hazırladığınızda, dikkat dağılmalarını büyük ölçüde önlemiş olacaksınız. Yine de zaman zaman, çalışmayan klimalar, tepenizde parıldayan projektörler, sokaktan gelen kaldırım delme koroları ve bomba korkusu gibi şeylerle karşılaşacaksınız. **Dikkat dağıtıcı ne olursa olsun, soruna iyi bir mizaçla yaklaşip sağduyuyla hareket edin.** Tuhaftır ama, eğer konuşmacı süregiden **bir dikkat dağıtıcı hakkında uyanda bulunmazsa, izleyici, o dikkat dağıtıcı yüzünden konuşmacıyı suçlama eğiliminde olur.**

AKIL HARİTALARI KULLANIN

Akıl haritalama; sunumları hazırlamayı, anımsamayı ve gerçekleştirmeyi daha hızlı, kolay ve çok eğlenceli kılar. Sinverjent düşünmeye sevkeden akıl haritalama ile, izleyicinin toplam beynini yakalama olasılığınız büyük ölçüde artacaktır. Akışkan, imge zengini, renkli biçim, yaratıcı ve renkli sunumlar hazırlamaya yardımcı olur. Akıl haritalama; fikirler üretip onları düzenle-

mek için doğal ve beyine dost bir yöntem olduğu için, mesajınızı daha bir özgüven ve içtenlikle iletmenizi sağlar.

Bir sonraki sunumunuza hazırlanmak için akıl haritası kullanmayı deneyin. Büyük bir kağıt parçasının ortasına, konunuzu temsil eden bir resim veya simge çizerek başlayın. Sonra, bağlantılı doğrular üzerine anahtar sözcükleri vurgulayın. İçeriğini hazırlamak için attığınız bu ilk adımı, problem çözme sürecinin üretim aşaması olarak değerlendirin. Yargılamayı askıya alın ve fikir niceliğine önem verin.

Yeterince malzeme ürettiğinizi hissettiğinizde, değerlendirme aşamasına geçin ve fikirlerinizin birbiriyle nasıl örtüştüğünü inceleyin. İlişkileri göstermek için kendi simge ve renk kodlarınızı oluşturun. Haritanızın farklı dallarında tekrarlanan anahtar sözcükleri arayın; bunlar, genellikle temaların kaynaştırılması gerektiğine işaret ederler. Sonra akıl haritanızı tekrar çizin; malzemeyi saat yönüne doğru ilerleyerek yerleştirin ve ana dallarınızı numaralayın. Her bir anahtar noktayı temsil eden bir resim veya simge çizin.

Akıl haritalama, sunumunuzu daha hızlı ve daha yaratıcı hazırlamanıza yardımcı olmanın yanında, malzemenizi anımsamayı da kolaylaştırır. Birçok sunum, metin okuma veya dosya karıştırma gereksinimi nedeniyle kaliteden ödün verir. Belki de, metinlerinin ikişer kopyası verilen ve bu nedenle her sayfayı izleyiciye iki kez okuyan konuşmacıların hikayesini siz de duymuşsunuzdur!

Notlara ne kadar az bağımlıysanız, o kadar özgüvenli ve otoriter olursunuz. Resimler, simgeler ve anahtar sözcükleri hatırlamak, cümleleri veya özetleri hatırlamaktan çok daha kolaydır. Akıl haritalamayı, bir sunum bellek aracı olarak sonuna dek kullanmak için, akıl haritası bellek yöntemini uygulayın.

Akıl haritanızı yaptıktan sonra bir kenara bırakın ve belleğinizden, boş bir kağıt üzerine yeniden çizin. Haritayı mükemmel bir biçimde kopyalayana dek, bu işlemi yineleyin.

Ardından, akıl haritanızı duvara asın veya yatağınızın tavanına yapıştırın. Anahtar sözcük ve simgeleri, akıl gözünüzle resmetmeye çalışın. Gözlerinizi açıp ilerlemenizi kontrol edin. Bunu birkaç kez yaptıktan sonra, notlarınızı unutamayacaksınız.

Elbette, sunumunuzun daha geleneksel provalarını da yapmanız gerekir. Sunumu, size doğal gelene dek çalışın. Mümkünse, ses veya görüntü kayıt cihazlarıyla geribildirim alın. Provanızı, ruhsal alıştırmayla tamamlayın. Başarıyı düşünün. Kendinizi, sakın ve sahneye hakim bir halde düşünün. İzleyiciyle temas kurmanın hissini hayal edin. Mesajınızı iletirken, sesinizin akıcı tınısını düşünün. En önemlisi, en baştan itibaren olumlu bir "yapabilirim" tavrı benimseyin; ne söyleyeceğinize karar vermeden önce bile.

İzleyiciden direnç veya düşmanca tutum bekliyorsanız, bir şeytanın avukatı akıl haritası çıkarın ve karşılaşabileceğiniz her olası itiraz veya saldırıyı not edin. Sonra, sunumunuzun bir parçası olarak, zıt bakış açılarını dile getirin ve onları, empatik bir biçimde yanıtlayın. Meydan okumaları önceden ortaya koyup sonra onları ustaca yanıtlayarak, karşılıklı anlayış inşa eder ve hasımlarınızı silahsızlandırmış olursunuz. Sunum özel bir öneme sahipse, düşünülebilecek en berbat izleyici rolünü oynamaları için, birkaç dostunuzu davet edin. Kennedy'den bu yana her ABD Başkanı, basınla ilişkilerde bu prova yöntemini uygulayageldi. Bill Clinton'ın eski iletişim müdürü George Stephanopoulos, Balkan krizi ile ilgili önemli bir basın toplantısına patronunu hazırlarken, bir prova sırasında ona şu soruyu yöneltmişti: "Bosna'daki politikanız, etnik temizliği teşvik etmek üzere mi tasarlandı?"

Sevseniz de sevmeseniz de, sunumlar, bir tür tiyatrodur. Sorun, iyi bir tiyatro mu, kötü bir tiyatro mu olacakları. Her iyi aktör, başarının anahtarının prova olduğunu söyleyecektir.

Pek çok genç aktörün hayali, şovun yıldızının hastalanması sayesinde, son dakikada devreye girerek ünlenmektir. Ama ticaret ve mesleki hayatta bu düş, daha çok bir kâbus olur. İşadamları, beklenmeyen konuşmalar ve diğer sürprizler için son anda metin yazmak gibi acılı hikayeler anlatır. Örneğin, sizden önceki konuşmacının, planladığınız konunun yarısını ele alması veya ana konuşmacının son anda konuşmayı iptal ederek yerini sizin doldurmanızın istenmesi gibi bir durumla karşılaştığınızda, doğaçlama yapabilmelisiniz. Akıl haritalama, değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırır.

Bir donanım mağazaları zincirinin başkan yardımcısı, katıldığı konferanstaki önemli bir konuşmayla ilgili son an değişiklikleriyle başa çıkabilmek için, akıl haritalamayı kullanmıştı. Başkent bölgesinin onursal başkanı olarak, önemli bir yemekli toplantının tanıtım konuşmasını yapmaya çağırılmıştı. Onun ardından, ana konuşmacı olarak, yerel bir televizyonun haber spikeri çıkacaktı.

"Konuşma metnim, toplantıdan birkaç gün önce bana gönderilmişti; gruba bunları okuyacaktım" diye yazıyordu bana. "Toplantıya gittiğimde, haber spikerinin hastalandığını ve katılamayacağını söylediler. Yani ana konuşmacıları yoktu." Paniklerini hisseden yönetici, sunumun ana konuşma kısmını kendisinin yapmasını isteyip istemediklerini sordu. Kabul ettiler.

On dakikalığına bir köşeye çekildi ve bir akıl haritası çıkardı. Kendisine yazılı gelen notlar ile, sakat doğumların önlenmesine dair kendi kişisel ilişkilendirmelerini kağıda döktü. Şöyle diyor: "Sıra bana geldiğinde, konuşmanın akıl haritaladığım

bölümünün, bana önceden gönderilen notlardan çok daha iyi geçtiğini gördüm."

Akıl haritalama, sunumlarınızı hazırlama, ezberleme ve uyarlamadaki değerine ek olarak, sunumun yapılış tarzını pekiştirmek için de kullanılabilir. Yukarıdaki bir projektörün yardımıyla, sunumunuzu yaptığınız sırada onu izleyiciler için akıl haritalayın. "Sunacağım fikirlerin basit bir haritasını çıkaracağım" gibi bir şey söyleyerek başlayabilirsiniz. İzleyicilerin not almasını istiyorsanız (araştırmalara göre not almak, özellikle de akıl haritası formunda, kavrayış ve anımsamayı büyük ölçüde pekiştirir) "Lütfen benimle birlikte haritalayın" diye ekleyin.

İmge ve anahtar sözcükler izleyicinin gözleri önünde, sesinizin ritmiyle birlikte ilişkilendirildikçe, izleyicinin aklında açık bağlantılar yaratırsınız. Akıl haritalarını bu tarzda kullanmak, izleyicinin imgelemeyi yakalar ve sunumunuz, takip etmesi kolay, unutulması zor bir hale gelir.

Akıl haritalama ile, fikir üretmek ve fikirler arasında gezinmekte daha yaratıcı olursunuz. Sunum sırasında özgüveniniz yerinde olur çünkü ne söylemeyi planladığınızı daha iyi anımsarsınız. Akıl haritalama, sizi daha doğal olmaya da teşvik eder. Metinden uzaklaşıyorum diye endişelenmezsiniz.

Unutmamanız gereken şeyler de var: Akıl haritanızı, izleyici önünde konuşurken yapın ve bu işlem hakkında bilgisi olmayan bir gruba, tam bir akıl haritası sunmaya kalkmayın.

Uluslararası bir bilgisayar şirketinin bir genel başkan yardımcısı, bir seferinde bu uyarıyı görmezden gelmişti. Üst düzey elemanlardan oluşan ekibiyle yarattığı beş yıllık stratejik planlama akıl haritasından öyle gurur duyuyordu ki, haritanın renkli fotokopilerini çıkartıp bütün kuruma dağıttı. Haritanın yanındayken, kısa bir not vardı: "Beş yıllık plan - uygulayın!" Çalışanlar,

haftalar boyunca, akıl haritasının anlamını çözmeye çalıştılar. Başkan yardımcısı, daha sonra, adım adım açıklama ile çok daha iyi sonuçlar alabileceğini anladı.

KORKUNUZLA DOST OLUN

Listeler Kitabı'na göre, pek çok insanın bir numaralı korkusu, topluluk önünde konuşmak. Nükleer savaş, mali çöküş veya soyulma korkusundan bile daha büyük. Ölüm, listenin yedinci sırasında. Başka bir deyişle birçok insan, nutuk atmaktansa tabuta girmeyi tercih ediyor. İnsanlar, topluluk önünde konuşmaktan neden böylesine korkuyorlar? Çünkü bu onlara, okulun ilk yıllarında yaşadıkları "Ha ha, aptala bak!" sendromunu anımsatıyor. Mahcup olma ve aşağılanma olasılığı, topluluk önünde konuşma korkusunu günlük yaşamda her an hissedilen, ezici bir güç haline getirmiştir ve sık sık, insanların normal konuşmalarını bile kısıtlamasına yol açar. Diğerleri ise, dişlerini sıkar ve darağacına yürüyen mahkûmlar gibi, kürsüye ilerlerler. Donuk gözler, kaskatı bir duruş ve monoton bir sesle silahlanmış olarak; sahnede büzülürken korkularını görmezden gelmeye, bastırmaya veya yadsımaya çalışırlar.

Korkuyu dönüştürmenin ilk anahtarı, bu duygunun yaygın olduğunu anlamaktır; bunda olağanüstü bir şey yok. Aralarında Helen Hayes, Carol Burnett ve Sir Alec Guinness gibilerinin de bulunduğu profesyonel aktörler dahi, sahneye çıkmadan önce sık sık şiddetli bir gerilim hisseder. Korku, bir kez farkedilip kabullenildi mi, daha keskin bir uyanıklık, güdülenme ve heyecan için yakıta dönüşür. Korkuyu, dostunuz yapabilirsiniz.

Şimdi Burada Olun

Birçok insan, genelde kaygı olarak tanımlanan olumsuz, istemdişi görselleştirmeyi yaşar. Kaygılarınızı inceleyin. Onların geçmişe ("Son sunumum bir fiyaskoydu") veya geleceğe ("Ya ne söyleyeceğimi unutursam, ya bana gülerlerse?") odaklanmış olduğunu göreceksiniz. Oysa hayatınız, daima şimdi yaşanıyor. Bilincinizi, örneğin nefesinizin ritmine dikkat ederek veya izleyicinizle göz teması kurarak şu ana getirirseniz, en iyiyi yapacaksınız.

İzleyiciye Odaklanın

Mutlu bir yaşamın sinverjent sırlarından biri, kendinizin bilincinde olmak ile, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanıp onlarla ilgilenmek arasında dengeyi tutturmaktır. Aynı şey, iyi bir sunum için de geçerli.

Gerginlik, sizi, aşırı murakebenin yarattığı bataklığa sürükleyebilir. Bu şekilde zayıflıklarınızı didikler ve abartır, kendinizin bilincinde olmak yerine sadece kendinize odaklanırsınız. Sunumdan önce ve sonra, sağlıklı yapılan bir kendini inceleme faaliyeti faydalıdır elbette, ama konuşurken dikkatinizi kendinizden çok izleyiciye vermelisiniz.

Büyük sunumcular, korkuyu dönüştürmek hakkında bir sırrı bilirler: Genellikle, izleyicinin kendisi de gergindir. İnsanların neden arka sıralarda saklanıp ön koltukları boş bıraktığını sanıyorsunuz? Belki de, hazırlıksız oldukları bir sırada öğretmen tarafından tahtaya çıkarılmanın neden olduğu aşağılanmayı hatırlıyorlar. Sebebi ne olursa olsun, grup halinde olmak, utanç potansiyelini katlar. Konuşmacı olarak iktidar ve denetim sizde. İzleyicinize dikkat edin. Onları rahatlatın ve mesajınızdan keyif almalarını sağlayın. Dikkatinizi, onların ihtiyaçlarına odaklayın.

Onlar için koyduğunuz amaçlara ulaşmaya odaklandığınızda, kendinizi kendi gerginliğinize kaptırmaya ne gerek duyacaksınız, ne de buna zamanınız olacak.

KONUşMADAN ÖNCE ISININ VE GERİNİN

Korku, kan dolaşımınıza güçlü hormonlar gönderir ve kaslarınız, buna uygun olarak kasılır. "Ya dövüş, ya da kaç" tepkisi olarak bilinen bu tepki, içgüdüseldir. Muhtemel yırtıcılardan kaçmamız veya onlarla savaşmamız için, doğa tarafından bizi harekete geçirmek üzere tasarlanmıştır.

Ancak konuşmalar sırasında odadan fırlayıp gitme veya izleyiciye fiziksel saldırı düzenlemek pek hoş karşılanmaz. Bu nedenle birçok konuşmacı öylece durur, sıralarını beklerken kasılır ve kendi stres salgıları ile pişer. Gerilimin üzerinde pişmek yerine, yalnız kalabileceğiniz bir yer bulup, akıl-beden ısınma alıştırmaları yapın. Stres hormonlarınızı metabolik olarak dönüştüreceğ ve ilgili kasılma kalıplarını gevşetmeye başlayacaksınız. Egzersizlerden önce yaptığınız bir ısınma-gerinme hareketi varsa, onunla başlayın. Ayrıca, sıraladığımız sunum-öncesi ısınma hareketlerini de bir deneyin:

Komik Mimikler Yapın

Korku, sizi, kendinizi ve sunumunuzu aşırı ciddiye almaya yöneltebilir. Bu aşırı ciddiyet nedeniyle yüzünüz katı, zombimsi bir maske halinde donup kalabilir. Profesyonel aktörleri takip edin ve komik mimiklerle yüzünüzü kurtarın. Bir aynanın önüne geçin ve yapabileceğiniz en korkunç yüzü yapın. Her çeşit abartılı yüz ifadesini deneyin. Öfke, şaşkınlık, hüzn ve neşeyi yapın. Son olarak, hayal edebileceğiniz en aptal yüzleri deneyin.

Çeneniz sarksın, diliniz dışarı çıksın. Bu alıştırmalar, daha rahat bir yaklaşımı teşvik etmenin yanında, sizi gevşetecek ve konuşma sırasında yüzünüzü anlamlandıracak. Sunumdan önce bir aptal gibi görünme alıştırmaları yaptığınızda, konuşurken öyle görünme olasılığınızı azaltırsınız.

Nefes ve Sesinizi Özgürleştirin

Nefesinizin ritmini gözleyin. Bilinciniz, ilhamın ritmik dalgası üzerinde yüzsün, sonra nefes verin. Nefes alırken, havanın bütün bedeninizi, ayak parmaklarınıza dek doldurduğunu düşünün. Tam ve uzun bir nefes verin. Bu devinimi yedi kez tekrarlayın; her nefesiniz, bir öncekinden daha derin olmalı.

Ardından, nefes verişinizi bir ses haline getirin. Verirken, komik bir şeyler düşünün. Gülümseyin ve "Aaaaahhh..." diye fısıldayın. Üç-dört fısıltının ardından, bir iç çekip esneyin. Sonra, en sevdiğiniz melodiyi mırıldanın. Bir dakikalık mırıltının ardından, şarkıya çevirin. En sevdiğiniz, size ilham veren parçayı söyleyin. Daha sonra, sunumunuzun ilk birkaç satırını şarkı halinde söyleyin. Bu basit nefes ve ses alıştırmaları, bir yandan "tıkanmanızı" önlerken, diğer yandan sesinizin tınısını ve özgürlüğünü genişletecek.

Gölge Boks

"Ya dövüş, ya da kaç" tepkisini izleyiciyle dövüşmek ile ifade etmek uygun olmasa da, birikmiş enerjiyi dönüştürmenin en iyi yollarından biri, kaçma ve dövüşme davranışları sahnelemektir. Koşucular ve duvar tenisi oyuncularını; gergin, stresli bir durumdan çıkmanın en hızlı ve etkili yolunun, iyi bir koşu veya sert bir maç olduğunu bilir. Koşamıyor veya bir topu duvara

vuramıyorsanız, gölge boksunu deneyin. Kendi etrafınızda dansedip birkaç yumruk atın. İşte size ilham verecek küçük bir şiir:

*Muhammed Ali gibi yaparak başla
Kelebek gibi uç, arı gibi sok
Danset, eğil ve kıvrıl
Stresin çekip gittiğini hisset*

*Bir sol kroşe, ardından bir çapraz
İzleyici patronun kim olduğunu bilsin
Bu tavsiyeleri iyi dinle
En iyisi olacaksın!*

Korkunuzun farkındaysanız, kendinizi şimdiki ana çekin, izleyicinize odaklanın ve ısının; başarı için hazır olacaksınız. Ama sahne korkusu söz konusu olduğunda, her türlü yardıma ihtiyacımız vardır. Aşağıdaki fikirleri unutmayın - sizi rahatlatacak ve en iyisi olmanıza yardım edecekler.

Kendinizi hissettiğinizden çok daha iyi görünürsünüz. Çok gergin hissetseniz de, izleyici bunu genellikle farketmez. Adrenalin; algılarınızı abartmanıza yol açar ve bu nedenle, bir gramer hatası veya sakar bir hareketin, kocaman bir gaf olduğunu zannedersiniz. İzleyici bunları farketmiyordur bile.

Rahatlayın. Unutmayın, kendinize güvenmediğiniz anlarda bile, hissettiğinizden çok daha iyi görünüyorsunuz.

İzleyici, genel olarak, başarmanızı ister. Deneyimsiz konuşmacılar, izleyicilerin bir şovdan atılmış serseriler olduğunu, amaçlarının ise intikamlarını sizden almak olduğunu zanneder. Oysa birçok izleyici, destekleyicidir; sizin başarmanızı isterler.

İnsanlar sunumlara katıldıklarında, yatırdıkları zaman karşılığında bir şeyler kazanma umudunu taşır. Yani sizin başarınızda hisse sahibidirler. Dahası, konuşmanın güçlükleriyle kendilerini özdeşleştirme eğiliminde olur ve bu nedenle, kusurlarınıza büyük hoşgörü gösterirler.

İzleyiciniz bireylerden oluşur. Birçok insan, birkaç kişiyle konuşurken rahat ve etkilidir, ama yirmi-otuz izleyicinin önüne konulduklarında işler değişir. Büyük gruplar bir anonimlik hissi doğurur, ama bireysel olmayan bir kitleye seslendiğinizi düşünmek hata olur. İzleyiciniz ne kadar geniş olursa olsun, mesajınızı alıp işleyen, daima bireysel beyinlerdir.

Tek bir kişiye veya bir gruba seslenmeniz, etkili iletişim ilkelerinde bir değişiklik yaratmaz. Empati, esneklik ve içtenlik, başarılı bire-bir iletişimin anahtarıdır; gruplar için de geçerlidirler. Bir grupla iletişim kurmanın en büyük farklı, izleyicinize ulaşmak için ses ve beden dilinizi kullanma ölçüsüdür. Kitle ne kadar büyük olursa, doğal hareketlerinizi, jestlerinizi ve ses izdüşümünüzü o kadar büyötmek durumunda olursunuz.

İzleyici fazla bir şey beklemez. Yaşamın temel gerçeklerinden biridir; tatmin, beklenti ile bağlantılıdır. Beklenti ise, genellikle, deneyimle ilgilidir. Bir dostunuz, belli bir lokantada yemeye alışkınsa, onu biraz daha lüks bir yere götördüğünüzde etkilenecektir. Bu bölümde ifade ettiğimiz basit araçları uygulamak için çaba harcadığınızda, pek çok izleyici kitlesinin beklentilerini de aşmış olacaksınız.

Eğlenin! İzleyici, konuşmacının içsel durumunu yansıtır. Siz sıkılır, ilginizi yitirerseniz, izleyici de aynı şeyleri hissedecektir. Ama hevesli, canlı görünürseniz, sizi takip edeceklerdir. Şair W.B. Yeats, şöyle özetliyor: "İyi bir hatipin bizi ikna etmesinin nedeninin, mantık zorlaması değil, kabul etmemizi istediği

inançlardan keyif aldığıının görünür olması olduğunu düşünegelmişimdir."

AÇIK BİR BEDEN DİLİ GELİŞTİRİN

Japonya'da insanlar, birbirlerine eğilerek selam verir. Hindistan'da geleneksel selama namaste denir; eller dua konumuna gelir ve hafifçe eğilir. Kucaklaşma, sarılma; Ortadoğu, Latin Amerika'da (ve Güney California'da) yaygındır. Diğer yerlerde, tokalaşma egemendir. Bütün bu jestlerin ortak özelliği ne? Hepsi de beden dili mesajlarıdır; hedefleri de, "Ben dostum, düşman değil" mesajını ileterek, sürüngen-memeli beynine güven vermektir.

Beden dili ile birbirimize güven verebilir, güvenilir olduğumuzu iletebilir veya bunların tam tersini de yapabiliriz. Gözleri kayan, iki büklüm veya eğri büğrü görünen insanlara kuşkuyla bakılır; başları dik, öne bakan, düzgün tipler ise dürüst kabul edilir.

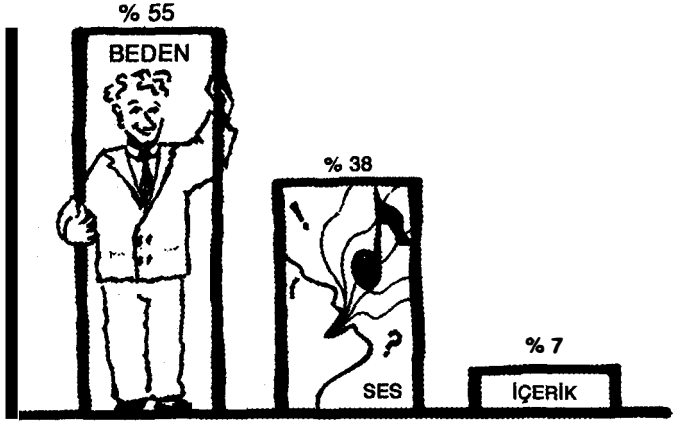
Duruşunuz, hareketleriniz, ifadeleriniz ve ses tonunuz, sözlerinizden çok daha fazlasını iletir. Beden diliniz sözlerinizle uyumsuz ise, izleyiciler bedene inanır. Prof. Albert Mehrabarian'ın klasik çalışmaları gösteriyor ki, kişinin sözleri ve görünümü uyumsuz ise, inanılabilirliğin yüzde 55'i beden diliyle, yüzde 38'i ses tonuyla, yüzde 7'si ise konuşmanın içeriğiyle belirlenir.

İnsanlar, beden diliniz ve ses kalitenizin sözcüklerinizle uyuşmasına otomatik olarak yanıt verirler.

Duruşunuz, hareketiniz, jestleriniz, yüz ifadeniz, göz temasınız, sesinizin tonu ve yüksekliği, vurgularınız mesajınızla aynı çizgide mi? Bu "beden mesajı senkronu", içtenliğin doğal bir ürünüdür.

Gülerken karnı kımıldamayan adamdan sakın.

Eski Çin atasözü



Hollywood'daki alaycılar, "İçtenlik başarının anahtarıdır. Bir kez içtenlik numarası yapabildin mi, işi bitirdin demektir" derler. Bazı sunum dersleri, güç jestleri ve egemen beden dili kullanımı yolu ile nasıl otorite taklidi yapabileceğinizi öğretir. Ama doğal, anlamlı ve içten bir beden dili geliştirerek, gerçek otoritenizin ortaya çıkmasını sağlamak daha iyidir. Bunu yapmak için, kendinizi ifade etmenizi sınırlayan gereksiz alışkanlıkları "silmeniz" gerekiyor. Beden dilinin unsurları, birbirinden bağımsız olarak daima işlevseldir, ancak bunları tek tek ele alarak, "silme" yöntemimizi basitleştirebiliriz.

Duruş ve Hareket

New Jersey'deki Rahway Eyalet Cezaevi'nde gerçekleştirilen bir araştırmada, bir grup hırsız, sokakta yürüyen insanların görüntüleri gösterildi. Hükümlülerden, insanların "soyulabilirliği"ni derecelendirmeleri isteniyordu. Tahmin edebileceğiniz gibi; hareketlerinde belirgin bir güçsüzlük olan kişiler "en çok soyulabilir" olarak değerlendirildi. Ama hırsızlar; katı, gevşek, hantal veya saldırgan yürüyen insanları da hedef aldılar. En az soyulabilir olanlar ise; dik, rahat ama aynı zamanda amaçlı bir yürüyüş tutturmuş olanlardı.

Konuşmak için bir odanın ön tarafına ilerlediğinizde, izleyici, içgüdüsel olarak soyulabilirliğinizi değerlendirir. Özgüvenli bir duruş ve ilerleyiş, direnci kırar ve sahnedeki varlığınızı büyük ölçüde pekiştirir.

Bir aktörün eğitiminin en zorlu yönü, karmaşık replikleri ezberlemek veya tuhaf aksanları öğrenmek değildir. Bir oyuncu adayının önündeki en zorlu iş; geniş, doğal ve doğal bir tarzda durup yürümeyi öğrenmektir. Sunum için temel bir duruş geliştirerek., bu nitelikleri güçlendirebilirsiniz.

Ayaklarınızı omuz açıklığında tutarak durun. Ayağınızın yere sıkıca bastığını hissedin. Dizleriniz rahat olsun, ama bükülmesin. Omuzlarınızı serbest bırakın; kollar yanlarınızda gevşek dursun. Ensenizi de gevşetin; böylece başınız, omurganızın üzerinde süzülür gibi hissedin. Gözleriniz tetikte ve canlı bakmalı.

Bu temel duruşu, ayna önünde çalışın. Kıpırdanmadan veya katılaşmadan ne kadar uzun durabiliyorsunuz? Duruşu, günlük konuşmalarınız sırasında uygulayın. Gereksiz jest veya hareketler yapmadan, başkalarının yanında olmayı başarabiliyor musunuz? Güvenilir bir temel duruş; açıklık ve ağırbaşlılık iletir; zarif, özgüvenli hareket için de çıkış noktasıdır.

Hareketleriniz, mesajınızı sabote etmek veya onu takviye etmekte olağanüstü güce sahiptir. Bilinçsizce sallanmak veya titremek, eğer sarhoşluk veya okyanusta seyahatin tehlikeleriyle ilgili bir konuşma yapıyorsanız tutabilir. Aksi takdirde, izleyicinin dikkatini dağıtacak, hatta onu sinirlendirecektir.

Hareketleriniz, iletişimin akışı ile tutarlıysa, mesajınıza derinlik ve vurgu katarlar. İnsan beyni, hareketi takip etmek üzere tasarlanmıştır. Örneğin; sol ve sağ beyin arasındaki farklılıktan konuşuyorsanız, doğal bir biçimde sahnenin solundan sağına ilerleyebilirsiniz.

Gereksiz, bilinçdışı hareketlerinizi keşfetmek ve silmek için, kendinizi videoda izleyin ve bir dostunuzdan geribildirim alın. Dikkat dağıtıcı devinimleri bırakmayı öğrenirken, olduğunuz yerde donup kalma tuzağından da sakının. Hareketlerinize güvenmiyorsanız, temel duruşu incelemek için daha çok zaman ayırın. Pratik yoluyla, önemli bir sinverjent içgörüyü keşfedeceksiniz: Durağanlığın sırrı harekette, hareketin sırrı ise durağanlıktadır. Efsanevi tiyatro yönetmeni Peter Brook'un dediği gibi: "Hareket edebilen bir bedenin en büyük başarısı, sabit durmaktır."

Jestler

Bundan yirmi yıl kadar önce, arkadaşlarımla birlikte bir yazı, İtalya'yı gezerek geçirmiştik. Roma'ya vardığımızda elimizde tavsiye edilen üç pansiyon adı vardı. İlk sırada bulunan Pensione Rosa'da oda yoktu. Pensione Alberto da doluydu. Pansiyon sahibine, listedeki son yer olan Pensione Anna'da yer bulup bulamayacağımızı sorduk.

Alberto bize, Pensione Anna adını tekrarladı ve bu sırada, gömleğini, omzundan parmak uçlarına dek burnuna sildi, sonra

da genizden gelen hayali ama okkalı bir salgıyı tükürür gibi yaptı. Öyle güçlü bir jestti ki, yirmini yıl sonra bile, bir arkadaşım Roma'ya gitmekten bahsetse, "Sakın Pensione Anna'da kalma!" uyarısını yapıyorum.

Jestler, bir iletişimci olarak sağladığınız etkide büyük bir role sahiptir. Bu etkiyi olumlu yapmanın iki anahtarı var. İlki, gereksiz jestlerden sakınmak. Dişlerinizi gıcırdatmaktan, kalemle oynamaktan, yüzünüzü kaşıymaktan veya "genital bölge korumacılığı"ndan vazgeçin. Bunlar, istenmeyen sonuçlara yol açan, sık görülen sinirlilik jestleridir. Bir aynada veya video ile kendinizi gözleyin; gereksiz jestleri sunumunuzdan çıkarın. Ellerinizle ne yapacağınızı bilmiyorsanız, bırakın yanlarınızdan sarksınlar.

İkinci anahtar ise; doğal jest dilinizi keşfetmek ve onu abartmak. Alberto kadar ileri gitmeseniz de, anlatacaklarınızı ellerinizle anlatarak etkiyi pekiştirebilirsiniz. Bırakın doğal jest diliniz ortaya çıkıp yayılsın. Geniş bir gruba ulaşmak için sesinizin yönelimini nasıl artırmanız gerekiyorsa, jestlerinizi de böyle yönetmeniz gerekir.

Birçok insan, utangaçlık nedeniyle doğal jest ifadesini bastırmıştır. Ancak uygun bir geribildirim ile, bu kısıtlanmışlık aşılabılır. İsviçreli bir nakliye firmasının bir yöneticisi, bu konuda hoş bir örnek oluşturuyor. Şirketinin en etkileyici gemisini anlatmayı hedefleyen bir sunumda, ellerini göğsünün önünde, birbirinden ancak beş-on santim arayla açmıştı. Kendini videoda izlediğinde, bunun, şirketin amiral gemisini anlatmak için pek de uygun bir jest olmadığını farketti. Gülümsemesi, kendi koyduğu bu sınırı aşması gerektiğini anladığını gösteriyordu.

Bir sonraki "çekim"de, jestinin boyutlarını büyüttü. Ancak videoda görüldü ki, bu jest çerçevesi de, oluşturmak istediği resim için çok küçüktü. Bir sonraki "çekim" için cesaretini topladı

ve bu kez kollarını olabildiğince açtı; bu arada "Gerçekten çok büyük bir tankerimiz var" diyordu. Videoyu izlediğinde, yaparken kendisine aşırı abartılı gelen bu jestin, aslında çok doğal ve anlamlı olduğunu gördü.

Kendinizi videoda izleyerek, doğal ifadenizi uyandırabilirsiniz. Abartılı jestlerin, mesajınızı nasıl tamamladığını inceleyin. Diğer faydalı alıştırmalar arasında, sunumunuzu pandomim ile yapmak, günlük konuşmanız sırasında jestleri denemek ve sessiz sinema oynamak da bulunuyor.

Göz Teması

Manila'daki Thrilla'da, Muhammed Ali-Joe Frazier maçı. Hakem kuralları sayarken, Ali, büyük bir şiddetle Frazier'in gözlerinin içine bakıyordu. Casablanca'nın sonunda, Ingrid Bergman ve Humphrey Bogart, birbirlerinin gözlerine derin derin bakar ve anlatılmaz yoğunlukta duyguları iletirler.

Gözler, tehditten dehşete, derin bir yakınlıktan tutkuya dek, insan deneyimini bütün alanlarıyla ifade eder. Elbette, sunum sırasında sürekli izleyiciye bakacak veya onlara gözlerinizle ıllan-ı aşk edecek haliniz yok. Hedefiniz, göz temasını sağlamak ve böylece ilgilerini sunumda tutup mesajınızı iletmek. Göz teması ile, izleyiciyi okur ve etkinizi gözlemlersiniz. Sıkıldılar mı? Kafaları mı karıştı? Onları coşturdunuz mu? Yoruldular mı? Ya nıt, gözlerinizin önünde.

Tetikte, açık ve "dinleyen" gözlerle görmeye çalışın. İnsanların gözleri ile, açık ve hazır bir tarzda temas kurarsanız; güven sağlar, dikkat çeker ve etki kanallarına erişirsiniz. Pek çok konuşmacı, birebir iletişimde kolay olmasına rağmen, gruplarla göz teması kurmayı güç bulur. Bu zorluğun temelinde, izleyiciyi

kişisel olmayan bir kütle gibi görmek yatar. İzleyici ne kadar çok olursa olsun, onlarla bireyler olarak konuşmalısınız.

İzleyiciyle göz teması kurmakta zorlanıyorsanız, şu alıştırmayı deneyin. Sahnede dururken; sağınızda, solunuzda ve tam önünüzde en dostça görünen kişileri seçin. Onları, göz teması için çapa olarak kullanacaksınız. Dört-beş saniyede bir, onların gözlerine bakın. Odanın her bölgesinden temsilcilere odaklanarak, bütün bir izleyici kitlesine daha büyük bir kapsanmışlık duygusu ve ilgi uyandırabilirsiniz. Çapalarınızla temasınız kolaylaştığında, bakışınızı genişletin ve izleyicinizin diğer üyeleri ile "buluşun".

Bu işte ustalaştığınızda, daha zorlu bir alıştırmaya geçin. Odanın her bölgesinden, en düşmanca görünen kişileri bulun ve gözlerine, güvenli ve dostça bir tarzda bakın. Bir seferinde, bir grup yatırım bankacısına yemek sonrası konuşma yaparken bunu denemiştim. Grup, kokteyllerle başlayıp şarap eşliğinde yemeklerle devam eden özenli bir yemeği bitirmişti. Konyaklarını koklayıp arkalarına yaslandıklarında, konuşmak için ayağa kalktım.

Çapa olabilecek pek çok sıkkın, yorgun ve düpedüz düşmanca adaydan, sanki ortada konuşan biri yokmuş gibi davranmaya kararlı görünen üç taş suratlı bankacı seçmiştim. Sunuma başladığımda gözlerimle onları inceledim ve apaçık ortada olan ilgisizliklerinin ötesine bakmaya çabaladım. Konuşmanın ortalarına doğru, ikisi konumlarını değiştirdi. Duruşları açıldı ve gözleri, beni takip ettiklerini anlatıyordu. Üçüncüsü hâlâ kaykılmış duruyordu, kolları sıkıca kavuşturulmuş, yüzü ifadesizdi.

Kapanış bölümüne başladığımda, baş sallamaları ve düşünceli bakışlarından, üçüncü çapam dışında herkesin mesajı almakta olduğunu görüyordum. Onu gözlerimle deşmek için son

bir çaba harcadım, ama boşuna. Nihayet, son sözlerimi söyledim ve tam o sırada adamın içi geçti, yere yuvarlanıverdi!

Yüzde 100 başarıyı garanti edemem - her üç düşman dinleyiciden ikisini kazanıp üçüncüsünü devireceğinizi de. Ancak doğal, hareketli göz temasının iletişiminizi canlandırmak için çok iyi bir yöntem olduğunu göreceksiniz.

Ses

Sesinizin iletişiminizdeki etkisini kavramak için, küçük bir deney yapın. Herhangi bir cümle seçin ve tonunuz, çekim ve ses yüksekliği ile oynayarak anlamı değiştirmeyi deneyin. Örneğin, "Evet, kesinlikle haklısın" sözcüklerini, "Hayır, kesinlikle yanılıyorsun" anlamına gelecek gibi söylemeye çalışın.

Sesiniz, sözcüklerin anlamını değiştirmenin yanı sıra, olağanüstü karmaşık ve ayrıntılı bir anlam erimini ifade eder. Profesör Mehrabian'a göre, izleyici sizi gördüğünde, inanılabilirliğinizin yaklaşık yüzde 38'i sesinize bağlıdır. Bu oran, sizi görmediklerinde, örneğin telefonda veya radyoda, yüzde 84'e çıkar.

Öyleyse, mükemmel bir sesin sın ne?

Anlamlı Çeşitleme

Klimanızın sesi veya dışarıdaki trafiğin gürültüsüne rağmen nasıl olup da uyuyabildiğinizi hiç düşündünüz mü? Beyniniz, retiküler aktivasyon mekanizması adı verilen olağanüstü bir sisteme sahiptir. Bu sistem, tekrarlanan sesleri siler. Aynı mekanizma sayesinde, tekdüze bir arkaplanın önüne çıkan bir sese, örneğin çalar saate tepki göstererek uyanırsınız.

Ne yazık ki, sıkıcı konuşmacılar söz konusu olduğunda, izleyicinin retiküler aktivasyon mekanizması devreye girer ve tekdüze bir sesle yapılan sunumlarda ayakta uyunur. Ses tonunu, çekimi ve yüksekliği, sunumun içeriği ile çeşitlendirerek, izleyicinin beyinlerine bir dizi uyanma çağrısı iletirsiniz. Bu da, sunumun etkisi ve hatırlanılabilirliğini büyük ölçüde artırır.

Duraksama

Aaa, şey, duraksama, bilirsiniz, hm, sesi kullanmanın, aaaa, önemli bir, yani, parçasıdır. Ortalama konuşmacı, duraksamaktan korkar. Sonuçta birçok insan ya çok hızlı konuşur, ya da "aaa", "hm", "şey", "yani" gibi doldurma sesleri kullanır.

Lao Tzu, Tao Te Ching'inde şu sinverjent düşünceyi ileri sürüyor:

*Bisikletin otuz tekerlek telini bir yapan göbekteki boşluklardır,
Boşluklar sayesinde ki tekerlek döner
Testinin kalıplanmasında kilin faydası
Yokluğunun yaratacağı boşluktan gelir
Evin camları ve kapıları
Boşlukları için kullanılır
Olmayan bize yardım eder böylece
Olanı kullanmamız için.*

Duraksama; sözcüklerinize yaşam veren göbektir, boşluktur. Duraksama ile nefes almaya, kendinizi odaklamaya, düşünmeye zaman bulursunuz. İzleyici ise mesajınızı özümseyip kavramak için bir fırsat yakalar. Duraksama güven iletir, çünkü izleyicinin dikkatini çeker.

Kendi sesinizi dinleyerek, "durabilirliğinizi" geliştirin. Duraksamaları uzatmayı deneyin. Uygun zamanlamayı bulun. Dolurma sözcüklerinizin sıklığını farkedin ve onları elemeye çalışın. Hımlayıp şeyeleyeceğinize, duraksayın.

Duruş ve Nefes

Sesiniz, nefesinizin üzerinde yükselir. Serbest nefes sesinizi özgürleştirir; dengeli, geniş ve dik bir duruş ise nefesinizi. Temel duruş ve hareket kolaylığını geliştirdikçe, nefesiniz ve sesiniz pekişecektir.

Yorucu bir konuşma programının yanı sıra, arada sırada ateşlenip nezle olmama rağmen, sesimi hiç yitirmedim. Sesimi doğal, anlamlı ve içten bir biçimde kullanmama ve beden dilini yakalamamı sağlayan bir yöntem uyguluyorum. Aynı yöntem; kendime dair bilgimi geliştirmek, alışkanlıkları değiştirmek ve korkuyu dönüştürmek için de etkili bir araç. Bu, ilk bölümde psiko-fiziksel sağlığı ele alırken değindiğimiz Alexander tekniği. Bu teknik; Julliard ve Kraliyet Drama ve Müzik Akademileri gibi dünyanın en iyi tiyatro ve müzik okullarında öğretilmektedir. Pek çok büyük performans sanatçısının sırrı bu teknik. Paul Newman, Joanne Woodward, Sting, John Cleese, Mary Steenburgen, Sir George Solti, Paul McCartney, John Houseman, Jennifer Jason-Leigh, Hal Holbrook ve Sir Ian McKellen, bunlardan bazıları. Alexander tekniği dersleri; duruşunuzu, nefesinizi, sesinizi ve genel sunum gücünüzü geliştirecektir.

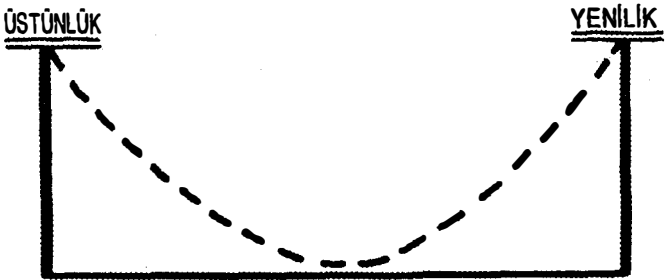
ÖYİĞİS YAKLAŞIMI: HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRİN

Konuşmacı ne kadar iyi hazırlanmış ve özgüvenli olursa olsun, sunumun etkisi, izleyicinin, istenen şeyleri hatırlamasına bağlıdır.

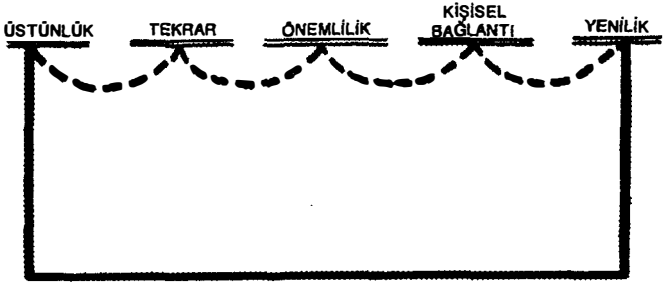
İletişimde sık rastlanan bir hata; anlamak ile hatırlamanın birbirine karıştırılması. İzleyiciniz kavrayışlı bir biçimde baş sallayabilir, ama bu, onların hatırlayacağını garanti değildir. Elbette ki, kavramadan hatırlamak da pek bir işe yaramaz.

Etkili iletişim, kavrayış ve anımsamanın kaynaştırılmasını gerektirir. Bu kaynaşmanın sırrı, ÖYİĞİS yaklaşımı. ÖYİĞİS, sunum sırasında anımsamayı düzenleyen beş ilkenin kısaltması: Öndelik, Yineleme, Göze Çarpıcılık, Kişisel İlişkilendirme ve Sondalık.

Ortalama bir sunumu düşünün. Hangi kısımları anımsama olasılığınız daha yüksek? Birçok insan "başı ve sonu" der ve haklıdır. İnsanlar, bir seride olan ilk ve son şeyi anımsama eğilimindedir. Aslında sık sık; insanlar sunumun ilk birkaç dakikasında uyanıktırlar, ortada dalarlar ve sonunda tekrar uyanırlar! İlk izle-



Öndelik ve sondalık etkilerinden nasıl yararlanabilir ve izleyicinizi ortadaki çukurdan çıkarabilirsiniz?



Kavrama ile hatırlamanın kaynaştırılmasının sırrı; ÖYİĞİS yaklaşımı.

nimleri anımsama eğilimine, öndelik etkisi denilir. Son şeyi anımsama eğilimi ise, sondalık etkisi olarak adlandırılır.

Konuşmacının, izleyiciyi ortadaki çukurdan çıkarması mümkün. Bir serideki ilk ve son unsurları anımsamanın yanı sıra; tekrarlanan, göze çarpan veya sıradışı olan şeyleri, ayrıca bizim için özel bir kişisel bir ilişkisi olan herşeyi de hatırlarız. Anımsamanın beş ilkesi, birlikte ele alındığında, mükemmel sunumlar için basit ve güçlü bir strateji oluştururlar. Şimdi, her birinin nasıl uygulanacağını inceleyelim.

Öndelik Etkisi

Bir pazartesi sabahı, patronunuz büroya gelip "Bir seyahate çıkacağız" derse, aklınıza gelen ilk soru, muhtemelen "Nereye gideceğiz?" olur. Bu öğrenildiğinde, ikinci soru, herhalde "Neden gidiyoruz?"dur. Üçüncü soru ise, "Nasıl gideceğiz?"

Sunum, bir iletişim yolculuğudur. İzleyici; onları nereye götürmeyi planladığınızı, neden sizinle gelmeleri gerektiğini ve

onları nasıl götüreceğinizi bilmek ister. Öyleyse, sunumun ilk birkaç dakikasında:

İzleyiciyle temas kurun. Patronunuz yetenekli bir iletişimci ise, seyahati bildirmeden önce kişisel temas kurmaya zaman ayıracaktır. Basit ve içten bir "Günaydın, nasılsın?" demek ve doğal göz teması kurmak, işbirliği için gereken zemini hazırlar. Bunlar, bir gruba sunum yaparken de geçerli. İzleyiciyi, sözleriniz ve gözlerinizle kucaklayın.

1980'de, Tony Buzan ile birlikte, Güney Afrika'nın Soweto kentinde 500 çocuk için üç günlük bir seminer gerçekleştirmiş-tik. İlk sabah, sahneye yürüdüm ve "Günaydın" dedim. Ezbere alışkın çocuklar, cansız bir şekilde "Günaydın efendim" yanıtını verdiler. Ben de onlara "Hayır, beni anlamadınız. Ben gerçekten söylüyorum. GÜÜÜNAYDIIIIIN!" dedim. Gözlerimin önünde gülümsemelerden bir takımyıldız oluştu ve artık yürekleri ve beyinleri öğrenmeye açık olan 500 kıkırdayan çocuk,

"GÜÜÜÜÜÜÜÜNAYDIIIIIIIN!" diye bağırdı.

Anahtar noktalarınızı iletin. Nereye gidiyoruz? Ünlü güneyli vazin dediği gibi, "Onlara ne söyleyeceğini söyle. Tanrı'ya şükürler olsun!"

Anahtar noktalarınızı, izleyici için avantajlar bağlamında ifade edin. Neden gidiyoruz? Mesajınızı izleyicinin kaygılarıyla açıkça ilişkilendirdiğinizde, onların dikkatini yakalar ve elinizde tutarsınız.

Özetleyin. Nasıl gideceğiz? Sunumunuzun yapısını paylaşarak, izleyiciyi, ruhsal olarak mesajınızı anımsamaya hazırlarsınız. Onlara gideceğiniz yolu gösterdiğinizde, size eşlik etmek için daha istekli olacaklardır.

BEDEN DİLİ VE ÖNDELİĞİN GÜCÜ

Harvardlı psikolog Nalini Ambady, deneklerine, ders veren profesörleri gösteren on saniye süreli kayıtlar gösterdi. Sonra deneklerden, her bir hocanın etkisine not vermeleri istendi. Sonuçlar afallatıcıydı; on saniyelik görüntüye dayanan notları, bir dönem boyunca o hocalardan ders almış olan öğrencilerden alınan notlarla neredeyse birebir aynıydı. Araştırma devam ettiğinde görüldü ki, denekler, sadece iki saniye uzunluğunda video parçaları izledikten sonra da kesin değerlendirmeler yaptılar. Ambady, beden dilini okuma ve hemen yorumlamaya dair bu olağanüstü yeteneği, "evrimsel uyuma, dostun ve düşmanın kim olduğunu anlama gereksinimine" bağlıyor.

Yineleme

İletişimle ilgili büyük bir masal, eğer söylediğiniz birşeyi izleyici anlıyor görünüyorsa, anımsayacaklarıdır. İzleyicinin mesajınızı anımsamasını izliyorsanız; yinelemeli, yinelemeli ve yinelemelisiniz. İzleyicinize, onlara ne söyleyeceğinizi söyleyin. Sonra da söyleyin. Sonra da onlara, ne söylediğinizi söyleyin. En iyi konuşmacıların çoğu; duraksar ve ilettikleri anahtar sözcükleri tekrar ele alırlar.

Elbette, yinelemenin akıllıca kullanılması için, monotonluktan sakınmak gerekir. Ana noktaları vurgulamak için görsel malzeme ve diğer yaratıcı araçları kullanın. Yaratıcı ve etkili bir yöntem, mesajınızı özetleyen bir cümle bulmak ve onu ritmik olarak yinelemektir, tıpkı Dr. Martin Luther King ("Bir hayalim var") veya Muhammed Ali ("En büyük benim") gibi.

Anahtar noktaların tümünü mutlaka yineleyin. Bir seferinde sahneyi, yeni bir eğitim programı için destek almaya çalışan bir konuşmacıyla paylaşmıştım. Proje için öyle hevesliydi ki, yirmi dakikalık konuşması içinde en az elli kez "Bunu yapabiliriz!" dedi. Tutkusu ve adanmışlığı ortadaydı; izleyici de etkilenmişti. Daha sonra birine, konuşmanın ne hakkında olduğunu sordum. Yanıtı, "Pek emin değilim, ama her neyse, yapabiliriz!" oldu.

Göze Çarpıcılık

Sol beyin dengesizliği ve mahçup olma korkusu, birçok konuşmacının yaratıcılığa şans tanımamasıyla sonuçlanır. Bu nedenle birçok sunum, unutulup gider. İzleyicinin mesajınızı hatırlamasını, sunumunuzun mükemmel olmasını istiyorsanız, onu göze çarpıcı veya sıradışı kılmalısınız.

Anahtar noktalarınızı vurgulamak için espriler, HARİTALAR, görsel malzemeler, oyunculuk, beden dili ve ses tonunu kullanın. Grup önünde konuşmak onlar için ne kadar korkutucu olursa olsun, birçok insan, yaratıcı sunumlar ortaya koymayı öğrenmiştir ve bununla övünürler. Örneğin, daha önce değindiğimiz emeklilik fonunda, göze çarpıcı sunumlar, kurumsal kültürün bir parçası haline gelmiştir. Bu grubun risk yatırımları müdürü, müşterileri için ucuz ama gelecek vaad eden yatırımlar bulmakta uzmanlaşmıştı. Israrcı bir pratikle, sunumfobili bir insan olmaktan çıkıp usta bir iletişimci haline geldi. Son sunumlarından birinde, 7 milyar dolar değerinde bir tasarruf planının kontrolünü başka bir şirketin elinden almayı hedefleyen bir ekibin parçasıydı. Görevi, yönetim kurulunu, tasarruf planının kendi vekaletleri altında daha iyi yönetilebilecek olan, gerçek değerini yakalayamamış bir yatırım olduğuna ikna ederek alımı gerçekleştirmektir. Şöyle bir strateji uyguladı: Yönetim kurulu

üyelerini selamlayıp kısa bir değerlendirme yaptıktan sonra, masaya bir avuç dolusu bozuk para attı; tam da patronunun patronunun patronunun önüne. Sonra sordu: "Masadaki bu bozukluklar ne eder?"

Kurul üyeleri paraları saydı. Toplam 1 dolar 50 sent vardı. Daha dikkatli incelemelerini istedi. Bu kez, çeyrekliklerden birinin gümüş olduğunu ve muhtemelen, üzerinde yazan tutardan beş-altı kat fazla edeceğini gördüler. Ama uzmanımız, çeyrekliğe daha iyi bakmalarını talep etti. Kuruldakilerden biri, paranın bir kenarında küçük bir s gördü, tarihe baktı ve bunun, üzerinde yazan tutardan en az 100 kat fazla edeceğini belirtti. Uzman, paraları topladı ve cebine koydu. Bir süre duraksadıktan sonra konuştu: "Bu çeyreklik, tıpkı bizim tasarruf planı gibi. Cebimizde öylece duran, kıymeti bilinmemiş bir servet. Size, bu planı nasıl daha iyi değerlendirebileceğimizi göstereceğim." Sonra kurul üyelerine rakamları gösterdi ve mantıklı, zorlayıcı bir manzara çizdi. İzleyiciyi yakalamıştı; 7 milyar dolar onun oldu.

Kişisel İlişkilendirme

Partide bir arkadaşınızla sohbet ederken, odanın bir başka noktasından adınızın söylendiğini duyuyorsunuz. O ana dek, sadece genel bir uğultu işitmekteydiniz. Ama şimdi dikkatiniz o seste. İşte kişisel ilişkilendirmenin gücü budur.

İnsanlar, kendileri için anlamlı, kendileriyle ilgili şeyleri duyar ve anımsar. Umursamadıkları şeyleri ise, duymaz, unuturlar. Mesajınızı izleyiciye ilgi duyacağı biçimde vermelisiniz ve bunu yaparken, onların azami bir biçimde sürece katılmalarını sağlamalısınız.

Risk yatırımcısının sunumu göze çarpıcıydı. Ama başarısının bir diğer sırrı, izleyiciyi işin içine çekmekteki ustalığı oldu.

Paraları masaya fırlatıp doğru soruları sorarak, izleyiciyi, uzak-taki yargıçlar olmaktan çıkarıp, çalışmasının aktif katılımcıları haline getirdi.

İzleyici katılımını nasıl azamiye çıkarabilirsiniz? En basit yol sorular sormak; gerçek veya varsayımsal sorular. İzleyiciye varsayımsal bir soru sormak, ilgiyi ve anımsama düzeylerini büyük ölçüde artırır. Size ilgi duyduğunuz bir konuda bir soru sor-sam, ne yaparsınız? Düşünür, katılır, bağlanır ve kişisel ilişkiler kurarsınız.

İzleyiciyi işin içine çekebilmek için, sorular sormanın dışın-da da her fırsatı değerlendirin. Sunuma başlarken, izleyiciyi, mesajla ilgili bir görev yapmaya, bir sınava davet edin. Böylece hemen şimdiki zamana döner ve yaratma sürecinizin ortağı olur-lar.

En etkili sunumcular; alıştırma ve sorular yoluyla öyle bir bağlam oluştururlar ki; izleyici bireyler, mesajı kendileri keşfe-der.

Eğitim (education) sözcüğünün Latince kökeni olan educere, "ilerlemek" veya "ilerletmek" demek. Ancak birçoğumuz, edu-cere'nin "bilgi doldurma" anlamına gelebileceği bir ortamda ye-tiştik. Bir sunumcu ve lider olarak siz; doldurma değil, ilerleme sürecini yönlendirmekle yükümlüsünüz.

Sondalık Etkisi

Sunumunuz biterken, hedeflerinize ulaşmak; yani izleyicinin ne istediğimizi bildiğinden, hissettiğinden ve yaptığından emin olmak için son bir fırsat daha doğar. Artık "iş bağlamanız" ge-rek.

Anahtar noktalarınızı yineleyin (değerlendirmenizi değerlendirin) ve harekete geçme çağrısı yapın. Daha da iyisi, ana noktaları değerlendirmek ve öğrendiklerini nasıl uygulayacaklarını açıklamak üzere, izleyicinin söz almasını isteyin. Mümkünse, katılımcılardan, öğrendiklerini yaşama geçirmek için açık bir söz talep edin.

Sondalık etkisi, sadece içerik ile değil, duygu ile de ilgilidir. Büyük sunumcular güçlü bir bitiriş yapar ve enerjiyi yükseltip tam bir patlama ile noktayı koyarlar. Son sözlerinizi üst perdeden söyleyin. Birçok konuşmacı; fazla uzatarak, sondalık etkisini sabote eder. Zamanında, hatta biraz erken bitirmeye özen gösterin. Büyük bir sahne sanatçısı gibi, daha fazlasını istemelerini sağlayın.

TARZ VE İÇERİĞİ BÜTÜNLEŞTİRİN

İraksak düşünenler, örgütlenme ve net hedeflerden yoksun oldukları için rotadan sapmaya eğilimlidirler. Eğlendirmeye bayılırlar ama, sonunda gülünç olsa da mesajla hiçbir ilgisi olmayan şakalar yapıp fıkralar anlatmaya başlayabilirler. Diğer yandan, yakınsak düşünenler genellikle içeriğe eğilimlidir. Bu nedenle; izleyicinin hayal gücünü yakalamak için kullanılan beden dili, görsel malzeme, eğretileme gibi araçların gücünden bihaberdirler. En iyi sunumcular; yakınsak ve ıraksak düşünceyi sinerjetik bir biçimde bütünleştirenlerdir. Onlar disiplinlidir, örgütlüdür, belli amaçlara ulaşmaya odaklanmışlardır ve aynı zamanda, şov dünyası gibisinin olmadığını çok iyi bilirler.

ÖYİĞİS'İN GÜCÜ

ÖYİĞİS ilkeleri, bir sunumun tasarımı ve gerçekleştirilmesinden fazlası için de kullanılabilir. Örneğin, kurumsal kültürü değiştirmek veya yeni bir ürünü pazarlamak için gereken iletişim stratejisini, onunla oluşturabilirsiniz. ÖYİĞİS'in gücünü anlamak için, reklamın o başdöndürücü iletişiminde kullanılan stratejileri bir düşünün. Televizyon izlerken bir reklam çıktığında ne olur? Ekrandaki renkler parlaklaşır ve ses artar. İşte; sizi sesi kısmaktan veya zaplamaktan alıkoymak için tasarlanan bir öndelik stratejisi.

Reklamcıların, ürünlerinin adını sürekli tekrarlama eğilimlerini farketmişsinizdir. Neden? Pazar araştırmaları gösteriyor ki pekçok insan, sırf ismini hatırlıyor diye bir ürünü almaktadır.

Delaware'deki Wilmington şehri dışında, 95. karayolunda, üzerinde sadece iki kelime bulunan dev bir reklam panosu bulunur: "BUD LIGHT". Panoda ne alımlı mankenler, ne de ürünün faziletlerini metheden mesajlar vardır. Sadece bu iki kelime. İşlerine giden insanlar, her gün bu panonun önünden geçerler. Anheuser-Busch, sadece ürünün adının yinelenmesinin dahi, daha fazla tüketilmesiyle sonuçlanacağını biliyor.

Madison Avenue'nun reklam firmaları, müşterilerinin ürünlerini beyninize işlemek için yeni yollar bulmak üzere sürekli bir savaş halinde. Michael Jordan'ın Bugs Bunny ile basketbol oynamasından kötü ünlü Joe Camel'a dek, mesajlarını göze çarpıcı hale getiriyor ve sizin, şirketinizin dikkatini çekiyorlar.

Birçok reklamcı, mesajlarını çarpıcı kılmak için garantili bir başka yöntem kullanır: Cinsellik. Erkek veya kadın, baştan çıkarıcı mankenler; biradan kahveye, sigaradan sağlık kulüplerine, parfümden diş macununa kadar herşeyi onlar satmakta. Reklamcılar, izleyicinin sürüngen-memeli beyninde şu diyalogu

yaratacaklarına güvenirler: "Ben seks gördü, ben ürün gördü... ben seks istiyor, ben ürünü alıyor."

En karmaşık reklamlardan bazıları ise, kişisel ilişkilendirmeye vurgu yapar. McDonald's ve AT&T gibi şirketler; uzanıp izleyicinin cüzdanına dokunuveren, yürek ısıtıcı, çok insancıl senaryolar yaratmakta uzmanlaşmıştır. Bütün büyük şirketler de hedefli pazarlama yapar; mesajlarını, değişken nüfus profillerine uygun olarak şekillendirirler.

Peki, reklamlar nasıl sona erer? Genellikle; ürün adı veya telefon numarasının bir kez daha yinelenmesi, ya da kafasını ürünün birkaç santimetre yanına kadar sokmuş 'bir yıldızın yakın çekimi ile. Bazen, harekete geçme çağrısı yaparlar: "Telefonu kaldırın ve hemen arayın!" Bu arada, bazı izleyiciler telefonun nasıl kullanıldığını unutmuş olabilir diye, çekici bir manken de numarayı çevirmektedir.

Reklamcılar, genellikle aptalca, hatta insana hakaret gibi gelen reklamlar yaratmak için ÖYİĞİS ilkelerini kullanıyor ve bu işe milyarlar saçıyorlar. Neden? Çünkü etkili oluyor. Sevsek de sevmesek de, ÖYİĞİS işe yarar. İyiye de, kötüye de kullanılabilir. Gandhi, Hitler, Martin Luther King, Joseph McCarthy, Winston Churchill, Joseph Stalin, John F. Kennedy ve Ronald Reagan; hepsi de sezgisel bir biçimde ÖYİĞİS yaklaşımını uygulamışlardı.

Eğer insanoğlu, dünyanın içinde bulunduğu mevcut krizi sağ salim atlattırsa, bu ancak bireylerin büyük bir bölümünün özgür düşünebilmesi sayesinde olacaktır.

Buckminster Fuller

Bir uyarı: ÖYİĞİS'i iyilik için, bayağılık tarafından yönetilmenize izin vermemek için kullanın. İçinde bulunduğumuz medya çağında; reklamcılar, politikacılar, toplumsal ve dinsel gruplar, aklınızı ele geçirmek için sürekli bir savaş halinde. Öğrendiğiniz bu ilkeleri; aklınızı hür ve esnek tutmak için kullanın; bu arada bir sunumcu ve lider olarak yeteneklerinizi de geliştirin.



SONUÇ

AYDINLANMADAN SONRA, BİRAZ DAHA ÇAMAŞIR

Bu bölüm, size olumlu bir "sondalık etkisi" vermek için tasarlandı.

*"Düşünmenin Tam Zamanı!"*ndan çıkarılacak dersleri uygulamak için bir eylem planı hazırlamadan ve ana noktaları gözden geçirmeden önce, önceki bölümde sunulan ÖYİĞİS ilkelerinin bazı ek uygulama alanlarına bakalım.

ÖYİĞİS ilkeleri, işyerinde iletişim stratejilerini yönlendirmekteki değerlerinin yanı sıra, pek çok başka yolla da yaşam kalitenizi yükseltebilir. Gününüzü planlamadaki öndelik ve sondalık etkilerinin rolünü ele alalım. Her sabah uyandığınızda, aklınız, psikologların hipnopompik durum olarak adlandırdığı bir süreç yaşar. Uyku ile uyanıklık arasında ruhsal bir duraktır bu. Hipnoz sonrası bir öneri yapmaya hazırlanan bir hipnozcinun yarattığı duruma benzer, sıradışı bir açıklık halidir. Ama birçok insan güne, şok edici bir alarm veya sinir bozucu bir şarkı çalan bir radyo istasyonu ile, veya günün geri kalanında kâbusları olan

bir Barry Manilow şarkısı ile başlar. Belki siz haberlerle uyanıyorsunuz: Zehirli bir sızıntı yerel su kaynaklarına bulaştı... Şirketiniz 10 bin kişiyi daha işten atacak... Hava berbat... Tuttuğunuz takım yine kaybetti... şimdi söz sponsorumuzda..."

Bunlar yerine, olumlu bir öndelik planlayın. Alarmlı bir müzik seti alın ve ilham verici bir müzikle uyanın. Ben, zorlu bir güne başlarken alarmımı "Ateş Arabaları" veya Beethoven'in 9. Senfonisi'ne ayarlıyorum. Siz de kendi ilhamınızı seçin.

Öndelik ve sondalık, gününüzün ritmini belirler. Beyin molaları, bu nedenle çok önemlidir. Molalar, özellikle de, toplantıların verimliliğini azamiye çıkartmakta işe yarar. Her kırk ila doksan dakikada bir düzenli molalar olarak daha fazla öndelik ve sondalık yaratır, bilgiyi anımsanabilir kılarken enerji düzeyinizi artırırınız.

Kritik günlük "öndeliklerden" biri, işten eve döndüğünüzde yaşanır. Birçok ilişki, gündelik olumsuz öndeliğin biriken etkisinden muzdariptir. Bilinçli planlama olmazsa, işteki stresten çıkıp evdeki strese dalıverirsiniz. Eşiniz ve kendinizin gevşemesine, birlikte yaşamının günlük sorunlarına girişmeden önce temas kurmaya olanak tanıyan bir strateji geliştirin. Sevdiklerinize sunduğunuz "Merhaba" ve

"Hoşçakal"ların niteliğine özel dikkat gösterin. Olumlu öndelik ve sondalıklar (sabah çocuklarınıza hoşçakal derken sevecen bir kucaklama, işten döndükten sonra eşinizle uzun ve gerçek bir göz teması), günlük aile yaşamının duygusal havasını belirler.

Gününüzün öndeliği uyanmak ise, sondalığı yatağa girmektir. Burada da anahtar, bilinçli olmak. Gününüzü olumlu bir uyarıcı ile tamamlayın. Müzik dinleyin, yıldızlara bakın, bir yazı yazın, meditasyon yapın, sevişin.

Öndelik ve sondalığı, yaşamınızın ritmlerini yöneten araçlar olarak kullanın. İlk insan toplumlarında, yaşamın ritmini belirleyen doğa idi. İnsanlar gündoğumunda uyanır, günbatımında uyurdu. Mevsim değişimlerine ve gökyüzünün hareketlerine karşı ince bir duyarlılığa sahiptiler. Uygarlık geliştikçe, günlük deneyimin ana düzenleyicisi, din oldu. Bütün büyük dinlerin öğretilerinde, öndelik ve sondalığın bilgeliği görülebilir. Her ruhsal gelenek, günün geçiş zamanlarında duanın önemine değinir; uyandığınızda, yemeklerden önce ve yatmadan önce.

Günümüz dünyasında, doğayı sevseniz ya da dindar bir insan olsanız dahi, modern kültürün baskın etkisi, medyada ifade edilen şekliyle, piyasadır. Önceliklerinizi ortaya koymaz, bilincinizi geliştirmezseniz, gündeminizi bir başkası belirleyecektir.

İyi haber şu ki; kendi ritminizde dans etmeyi tercih ederseniz, geçmiş her nesilden daha çok özgürlüğe, seçeneğe ve olanağa sahipsiniz. "Düşünmenin Tam Zamanı!"nda ortaya konulan fikir ve teknikler, önünüzdeki sayısız seçenekten sonuna dek faydalanmanız için geliştirildi. Kitabın bütünleştirici teması, değişimin zorluklarına uygun bir düşünce tarzına duyulan ihtiyaç.

Bu düşünce tarzının anahtarı ise; ıraksak ve yakınsak perspektifleri sinerjetik bir biçimde kaynaştırarak, paradokslardan beslenmek. "Zıt gerçeklerden" zevk alma ve onları kavrama yeteneği, alışıldık beyin yivlerinin ötesine ilerlemeye, sınırsız ilişkisel ağınız içinde yeni patikalar araştırmaya duyulan istekten doğar. Bu yaklaşım, değişimin giderek hızlanan temposu ile korkuya dayanan, hiyerarşik olarak sınırlı sürüngen-memeli tepkilerimizin yetersizliğini farketmekle başlar. Üzerinde kurulduğu temel; gelişim ve yaşam boyu öğrenmeye adanmışlık bağlamında, yetersizliklerimizle yüzleşme cesaretinin ta kendisidir. Bu adanmışlık da, özellikle zorlu zamanlarda, bilinçli iyimserlikten beslenir.

Kavrayış ve adanmışlık, dengeli bir beynin geliştirilmesi için zemini hazırlar. Yarıkürelerinizi pek çok yolla bütünleştirebilirsiniz; beyin molaları, beyni besleyen bir ortam yaratmak, psikofiziksel çift taraflılığı geliştirmek, ideal hobinizi sürdürmek, günlük tutmak, düşlerinizi kaydetmek, meditasyon, cinsel kalıpları aşmak ve bir tür ya kazan/ya kazan, hem/ve tavrı geliştirmek.

Akıl haritalama, serbestçe üretip etkili bir biçimde örgütlemekte sizi yönlendirerek, devasa, çok boyutlu ilişkisel kapasitenizi ortaya çıkarır. Sinverjent yeteneklerinizi güçlendirir; kesin anahtar sözcüklere odaklanışınızı bilir ve aynı anda, ilişkilerinizin her biri için azami özgürlüğün keşfedilmesini teşvik eder. Mantık ve imgelemi dengeleme yeteneğini geliştirdikçe, yani büyük resim ile ayrıntıların bileşimini haritalayarak ormanı gördükçe; planlama, iletişim, bellek ve yaratıcı problem çözme yeteneklerinizi harekete geçirirsiniz.

Beyninizin, milyonlarca yıllık evrim süreci içinde, bilinen evrendeki en güçlü çözüm bulma aracı olmak üzere tasarlandığını kavradıkça, doğal dehanız daha da özgürleşir.

Doğuştan hakkınız olan sorgulama bilinci ve ruhsal durumlarınızı geliştirmek ile, daha odaklanmış durumların ritmlerini uyumlu kılarırsınız: Hazırlık (Yoklama soruları ile, araştırma ve adanmışlığı birleştirmek), değerlendirme (melek, şeytan ve yargıç rolleri) ve uygulama (doğaçlamaya hazır olmakla birlikte, net bir plan çıkarma) durumları ile, daha dağıtık olan üretim (aklınızı nicelik artı espri eksi değerlendirme ile sarsarak) ve kuluçka (duraksama) durumlarını.

Sinverjent iletişim ve başarılı sunumlar yoluyla, diğerlerini de kendi vizyonunuza kazandıkça, yaratıcılığınız gerçeğe dönüşür. Etkili lider ve yöneticiler, başarının iletişimden doğduğunu,

iletişimin kaynağında ise dinleme sanatının yattığını bilirler. Derinden dinlemek için; gözlerinizi ve kalbinizi, kulaklarınız ve mantığınızla uyum içinde kullanır, diğeri karşısında sergilediğiniz açıklıkla onları da etkilersiniz. Bireysel eşsizlik ve özdeki yaygınlık ikili gerçeklerini zarif bir biçimde dengelediğinizde; empatiniz, sevecenliğiniz ve etkiniz büyür.

Sunumcu ve lider olarak; kapsamlı bir araştırma ve ayrıntıya özen ile empati, sonuca ulaşmak, zamanlama ve espriyi kaynaştırır ve böylece izleyicinin beynine ulaşırsınız. Net amaçlar hedeflemek, içtenlik arayışı, sahneyi hazırlamak, korkuyla dost olmak, beden diline hakimiyet ve ÖYİĞİS ritmlerini uygulamak, birer sunum tekniğinden çok fazlasıdır. Bunlar, bir yaşam kılavuzudur aslında.

Dilerim; "Düşünmenin Tam Zamanı!"ndaki kavrayış ve yöntemleri, kişisel doyum ve profesyonel verimliliğinizi artırmak için kullanırsınız. Okuduklarınızdan en iyi yararlanmak için tavsiyem; büyük bir kağıt alıp öğrendiğiniz herşeyin akıl haritasını çıkartmanız. Bunu, kitaba bakmadan yapın.

Önce, kağıdın merkezine bir resim veya simge yerleştirin. Bu, "Düşünmenin Tam Zamanı!"nın özüne ilişkin yorumunuzu temsil etmeli. Ardından serbest ilişki kurmaya başlayın; her çizgiye bir sözcük kuralına uyun ve renkler, resimler, simgeler ekleyin. Kitabın içeriğini yeniden yaratırken; yeni ilişkilerinizi güçlendirecek, öğrendiklerinizi anımsayıp uygulama yeteneğinizi geliştireceksiniz. Kapsamlı bir akıl haritası oluşturduktan sonra; size en önemli gelen unsurları en sevdiğiniz renkle vurgulayın.

Kitabın anahtar noktaları ile kendi deneyiminiz arasında yeni ilişkiler kurmak için akıl haritalama sürecini kullanın.

Ardından, öğrendiğiniz en önemli şeyleri hedefler haline getirin ve onlara ulaşmak için bir eylem planı hazırlayın.

Kavrayışınızı ve öğrendiklerinizi uygulama yeteneğinizi derinleştirmenin en iyi yollarından biri, bunları bir başkasıyla paylaşmak. Liderlik ve yöneticiliğin birleştirilmesi, veya dinleme sanatına dair bir sunum hazırlamayı deneyin. Bir dostunuza, sinverjent düşüncenin ifadeleri olarak, akıl haritalamayı veya yaratıcı problem çözümünü öğretin.

Sinverjent düşünce, hem basit, hem de karmaşık bir fikir. Onu olabildiğince yalınlaştırmaya çalıştım; ama Einstein'ın dediği gibi, "Şeyler olabildiğince basitleştirilmeli, olduklarından daha fazla değil." Örneğin, okumakta olduğunuz sözcükleri aydınlatan ışığın, basitçe, parçacıklardan oluştuğu ifade edilebilir. Ama aynı zamanda, ışığın bir dalga olduğunu da biliriz. Bildiğimiz kadarıyla, her iki ifade de doğru. (Bazı fizikçiler, hoş bir sinverjent sözcük üretimi ile, ışığın "pardalgalardan" oluştuğunu söylemeye başlamışlardır.) Fizikçiler, zamanın varlığının kanıtlanamayacağını belirtir. Ama işe geç kalmanız durumunda bunu mazeret olarak öne sürmek, herhalde patronu ikna edemeyecektir. Evrenimiz; mutlak yasalar uyarınca kestirilebilir, düzenli bir biçimde ilerler görünüyor. Ama mikrokozmos düzeyde, atom parçacıklarının dansının rastgele, kestirilemez bir olgu olduğunu bilmekteyiz.

Fiziğin bu büyük doğruları, yaşamın paradokslarını yansıtır.

Sinverjent düşünce; sizi, büyük doğrulara dair kendi deneyimlerinize daha da yakınlaştırmak için bir yol. Bu doğrulardan biri veya birkaçını dolaysız deneyim yoluyla kavradığımızda, ona aydınlanma diyoruz.

Aydınlanma – ne azar azar, ne birdenbire.

Zen Koan

Bu anlar yaşamımızı değiştirebilir, ama yine de onların sunduğu dersleri unutmaya meyilliyizdir. Daha yapacak çok iş, görececek çok insan, gidecek çok yer var. Silecek çok şey. Daha fazla çamaşır.

Örneğin, belki de, bütün hayatın veya mevcut anın sonsuz niteliğinin bağlantılı olduğunu dolaysızca kavramanızı sağlayan bir deneyim yaşadınız. Ama yine de, günlük olarak, bir kopukluk ve hiçbir şeye zaman olmadığına dair bir duygu yaşıyorsunuz. T.S. Eliot, "Bütün yolculuğumuzun sonunda, başladığımız yere dönecek ve orayı ilk kez bileceğiz" derken, aydınlanmanın paradoksunu anlamıştı.

Sinverjent düşünerek; aklınızı bileyin ve yolculuğunuzu aydınlatın. Kendi deneyimlerinizden kendinizin sorumlu olduğunu, kendi kaderinizi kendinizin yönettiğini ve herşeyin zarafet içinde olması gerektiğini unutmayın. Yaşamın en iyi anları; ister top sahasında, ister yönetim kurulu odasında, ister yatak odasında olsun, gayretsizlik ve akışkanlık ile karakterize olur. Ancak böylesi bir lütufu yaşamak için, genellikle büyük bir çaba gerekir. Zaten bu nedenle, özgüvenin ruhu, alçakgönüllülükte yatar. Hedeflerinize ulaşmaya tam bir adanmışlık ile başarıyı ararken şunu unutmamalısınız: Doyum, hedeflerinizi, sürekli ve eğlenceli bir yolculuktaki köşetaşları olarak değerlendirmeye çağırır sizi.

Yaşam zorlu ve tehlikeli. Ama lütuf ve eğlenceyle de dolup taşıyor. Öyleyse; kendinize dikkat edin ve net sınırlar koyun;

unutmayın ki mutluluk, sadece başkaları ve ilahi varlık için sınırsız bir sevgi yaşadığınız zaman en güzeldir.

Aynı anda, hem ruh, hem madde dünyasında yaşıyoruz.

Pratik akıllı, ama açık kalpli olmamız gerekiyor.

Öyleyse, sufilerin dediği gibi, "Allah'a dua et ve deveni sağlam kazığa bağla." Sufi ustası Halil Cibran, şöyle yazmış: "Güzellik, sonsuzluğun aynada kendisine bakmasıdır. Ama sonsuzluk sizsiniz; ayna da."

*"Düşünmenin Tam Zamanı!"*ndaki kavrayış ve yetenekleri, aynayı parlatmak için kullanın.

